



# Palveluiden tuotteistaminen

## - Case Lemminkäinen

---

Kääriäinen, Ville

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Palveluiden tuotteistaminen  
- Case Lemminkäinen

Kääriäinen Ville  
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2013

Ville Kääriäinen

**Palveluiden tuotteistaminen - Case Lemminkäinen**

Vuosi	2013	Sivumäärä	56
-------	------	-----------	----

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää keinoja Lemminkäisen Service Deskin työn laadun parantamiseksi tuotteistamisen avulla. Tarkoituksena oli myös selvittää tuotteistamisen taso opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä. Kolmantena tavoitteena oli helpottaa uuden henkilön perehdytystä Service Deskin työhön.

Tutkimus toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelminä toimivat puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin kysely. Työn teoriaosuudessa käytettiin lähteinä alan kirjallisuutta, Internet -sivustoja sekä Lemminkäisen sisäverkon dokumentteja.

Opinnäytetyö on jaettu teoria- ja tutkimusosiin. Teoria - osiossa käsitellään tuotteistamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä sekä tuotteistamisen keskeisiä prosesseja. Tutkimustuloksissa käydään läpi haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta saadut tulokset ja parannusehdotukset sekä mietitään mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

Tutkimustuloksista kerättiin parannusehdotuksia liittyen asiantuntijoiden omaan työhön, asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä kolmansien osapuolien yhteistyön parantamiseksi. Pääasiallisena tarkastelun kohteena olivat työhön liittyvien ohjeistuksien saatavuus sekä laatu. Erityisesti ohjeistuksien laatu koettiin riittämättömäksi.

Tutkimuksen pohjalta ei tehty tuotteistamiseen liittyviä toimenpiteitä käytännössä, vaan lopputuloksena syntyi ideoita ja kehittämisen kohteita palvelun laadun parantamiseksi. Tutkimukseen liittyvät tulokset on luovutettu Lemminkäisen tietohallinnon käyttöön Service Deskin palvelun kehittämiseksi.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, prosessi, tuote, tuotteistaminen, mentorointi

Ville Kääriäinen

**Productization of Services - a case study of Lemminkäinen Group**

Year	2013	Pages	56
------	------	-------	----

---

The purpose of this research and development project was to find ways to improve Lemminkäinen Service Desk's quality of service with the help of productization. The objective was also to find out the level of productization at the time the thesis was written. The third objective was to make it easier for a new Service Desk person to begin his or her work.

The study was conducted as a functional thesis project using the qualitative research method. The results were collected by using semi-structured interview and open survey. The theoretical section of the thesis is based on literature and Internet sources and Lemminkäinen's Intranet documents.

The thesis is divided into theory and result sections. The theory section covers key concepts and key processes of the productization. The result section introduces the results and improvement suggestions based on the interview and survey.

The results of the study were collected to improve IT experts' own work, customers' satisfaction and Service Desk's cooperation with the third parties. The main observed matters were the availability and quality of work related manuals. Especially the quality of manuals was seen as a major problem.

The productization of services was not executed practically. Instead the study produced ideas and development proposals to improve the quality of services. In order to improve the Service Desk's quality of services the results of the thesis are presented to Lemminkäinen's IT department.

Keywords: expert services, process, product, productization, mentoring

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeyritys.....	7
2.1	Lemminkäisen Service Desk .....	7
2.2	Palvelutasot .....	8
3	Teoreettinen viitekehys.....	9
3.1	Työtavat ja -menetelmät .....	9
3.1.1	Tapaustutkimus.....	9
3.1.2	Haastattelu ja kysely .....	10
3.2	Keskeiset käsitteet.....	11
3.2.1	Tuote .....	11
3.2.2	Tuotteistaminen .....	11
3.2.3	Asiantuntijapalvelut .....	12
3.2.4	Prosessi.....	12
3.2.5	Mentorointi .....	13
3.3	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....	13
3.3.1	Tuotteistamisen hyödyt .....	14
3.3.2	Asiakkaan rooli.....	15
3.3.3	Asiakaspalvelun rooli .....	15
3.4	Tuotteistamisen prosessit .....	17
3.4.1	Tuotteistamisen tyypit ja tasot.....	17
3.4.2	Palveluiden suunnittelu .....	18
3.4.3	Markkinointisuunnitelma .....	20
3.4.4	Tuotteiden muodostaminen .....	22
3.4.5	Palveluiden paketointi .....	23
3.4.6	Seuranta .....	24
4	Tutkimustulokset.....	25
4.1	Asiantuntijoiden työ .....	25
4.1.1	Ohjeistukset.....	26
4.1.2	Uuden henkilön perehdytys.....	27
4.2	Asiakastyytyväisyys .....	28
4.3	Kolmannen osapuolen toimijat .....	29
4.4	Kehittämisehdotukset .....	30
4.5	Yhteenveto .....	33
	Lähteet .....	35
	Kuvat .....	38
	Liitteet.....	39

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö oli tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Lemminkäisen tietohallinnon Service Deskin, asiakasrajapinnan ja kolmansien osapuolten välistä toimintaa tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena oli löytää palveluiden tuotteistamisen avulla erilaisia keinoja parantaa jo olemassa olevia Service Deskin toimintatapoja. Toisena tavoitteena oli selvittää, millä tasolla Service Deskin tuotteistaminen oli opinnäytetyön teon aikaan ja miten tuotteistaminen voitaisiin liittää osaksi Service Deskin toimintaa. Kolmas keskeinen tavoite oli helpottaa uusien henkilöiden perehdyttämistä Service Desk -työhön valmiiden, standardoitujen toimintamallien avulla. Standardoitujen toimintamallien oli tarkoitus parantaa asiakkaille tarjottavan palvelun laatua ja helpottaa Service Deskin asiantuntijoiden työn tekoa. Toimintaa parantavia kehitysehdotuksia selvitettiin haastatteluiden ja alan kirjallisuuden pohjalta.

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, ja se on jaettu kahteen pääasialliseen kokonaisuuteen: teoriasta koostuvaan teoreettiseen viitekehykseen sekä Lemminkäisen Service Deskin toimintaa tutkivaan tutkimushankkeeseen. Opinnäytetyö jakaantuu neljään päälukuun. Alun johdanto-osion jälkeen esitellään yleisiä tietoja Lemminkäisestä sekä sen Service Deskin toimintoista ja palvelutasoista. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytettyjä keskeisiä menetelmiä ja tuotteistamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden jälkeen siirrytään asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaan sekä tuotteistamisprosessien läpikäyntiin. Tuotteistamisen teoriaosuuksien jälkeen käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset ja esitetään niihin liittyvät johtopäätökset.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu alan kirjallisuudesta peräisin olevasta tiedosta. Pääasiallisena lähteenä käytetään Lehtisen ja Niinimäen kirjoittamaa teosta *Asiantuntijapalvelut, Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu* (2005.). Kirjallisten lähteiden ohella työssä on käytetty myös Internet-lähteitä sekä Lemminkäisen Intranet Lemonista löytyviä dokumentteja. Tutkimustuloksissa lähdemateriaalina käytetään haastatteluista ja kyselyistä saatuja tuloksia.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus etsiä tuotteistamisen hyötyjä ainoastaan Service Deskin toiminnan parantamiseksi. Alun perin tarkoituksena oli tutkia koko Lemminkäisen tietohallinnon tuotteistamisprosesseja, mutta aiheen laajuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan Service Deskin tarjoamiin palveluihin. Toinen keskeinen työstä poisrajattu osuus oli taloudelliset tekijät. Koska opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia asiantuntijoiden työn laatua parantavia toimia, ei taloudellisten tekijöiden tutkiminen ollut näin ollen oleellista. Myöskään

opinnäytetyön tuotteistamista käsittelevä teoriaosuus ei pidä sisällään taloudellisten asioiden käsittelyä.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt Lemminkäisen tietohallinnon Service Deskissä kevästä 2011 alkaen toimien IT-asiantuntijana. Ajatus opinnäytetyöhön lähti kirjoittajan oman työtehtävän pohjalta. Aiheen opinnäytetyöhön ideoi Lemminkäisen palvelukeskuksen päällikkö Vesa Vatanen, joka toimi myös opinnäytetyön ohjaajana Lemminkäisen puolelta. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Lemminkäisen tietohallinnon kanssa aikajaksolla syksy 2012 - kevät 2013.

## 2 Kohdeyritys

Lemminkäinen on Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla toimiva rakennuskonserni. Lemminkäinen-konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 2,3 miljardia euroa. Kansainvälisen liiketoiminnan osuus oli runsas kolmannes yhtiön koko liikevaihdosta. Konsernin palveluksessa on noin 8 000 henkilöä, joista noin 31 % työskentelee ulkomailla. (Lemminkäinen 2013a.)

Lemminkäinen-konsernin toimialat ovat vuodesta 2012 alkaen olleet talonrakentaminen, infrarakentaminen, talotekniikka ja kansainväliset toiminnot (Lemminkäinen 2013b.). Näitä toimintoja tukevat erilaiset tukitoiminnot, kuten tietohallinto ja taloushallinto. Tukitoimintoja kutsutaan yhteisellä nimellä yhteisiksi palveluiksi.

Lemminkäisen tietohallinto koostuu palvelu- sekä osaamiskeskuksesta. Palvelu- ja osaamiskeskus koostuvat erikokoisista pienemmistä ryhmistä, joista kukin on erikoistunut tietyn tyyppiseen osaamiseen. Service Desk toimii palvelukeskuksen puolella, mutta on myös tiiviissä yhteistyössä osaamiskeskusten asiantuntijoiden kanssa.

### 2.1 Lemminkäisen Service Desk

Lemminkäisen Service Desk hoitaa Lemminkäisen ensimmäisen tason tuen asiakkaille ja kolmannen osapuolen toimijoille. Service Deskissä työ on jaettu kolmeen eri perustoimintoon: puhelinpäivystykseen, taustatukeen sekä käyttövaltuushallintoon.

Puhelinpäivystys vastaa asiakkailta ja kolmannen osapuolen toimijoilta tuleviin puheluihin sekä tekee puheluiden pohjalta palvelupyyntöjärjestelmään (Service Now) palvelupyyntöjä ja häiriöilmoituksia. Puhelinpalvelu ratkaisee myös vähemmän aikaa vieviä pyyntöjä jo itse puhelun aikana. Taustatuki ratkaisee Service Deskin työjonoon tehtyjä pyyntöjä ja konsultoi tarvittaessa osaamiskeskusten asiantuntijoiden tai kolmansien osapuolten kanssa. Käyttövaltuushallinto puolestaan hoitaa erilaisia käyttövaltuuksiin liittyviä toimenpiteitä, kuten kansio-

oikeuksien myöntämistä sekä uusien käyttäjätunnusten luontia. Service Deskin eri toiminnot eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan jokainen asiantuntija pystyy suorittamaan ainakin osittain kaikkia toimintoja. Service Deskin toiminnan yhteydessä hoidetaan myös pyyntöjen jonomanagerointia, jossa palvelupyynnöt ja häiriöilmoitukset osoitetaan oikean ryhmän työhön jonomanagerin toimesta. Yleensä jonomanageroinnin hoitaa Service Deskin esimies.

## 2.2 Palvelutasot

Lemminkäisen Service Deskin palvelutasot perustuvat ITIL-mallin mukaisiin palvelutasosopimuksiin. ITIL on laaja kokoelma parhaita käytäntöjä IT-palveluiden suunnitteluun, niiden toimittamiseen, IT-infrastruktuurin tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. ITIL-mallin määrittelemät palveluprosessit ovat käytännössä testattuja ja toimiviksi havaittuja lukuisissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. (Holopainen 2013.)

ITIL-mallissa palveluiden laatua mitataan palvelutasosopimusten (Service Level Agreement, SLA) avulla. SLA voidaan määritellä seuraavasti: ”Sopimus IT-palvelutuottajan ja asiakkaan välillä tietyn IT-palvelun sisällöstä ja sen palvelutasosta (= palvelutasotavoite). SLA kuvaa IT-palvelun, dokumentoi palvelutasotavoitteet ja yksilöi IT-palvelutuottajan ja asiakkaan vastuut.” (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2006.)

Lemminkäisen Service Deskin palvelutasoista on Lemminkäisellä (Luostarinen 2012.) määritetty, että puheluiden vastausprosentin tulee olla yli 80 % ja puheluun liittyvä odotusaika enintään 45 sekuntia. Lisäksi puhelinpäivystyksessä tavoitteena on pitää puhelut alle viiden minuutin mittaisina, jonka jälkeen ne pyritään ohjaamaan taustatuen käsiteltäviksi Service Deskin työhön. Muille tiimeille kuuluvat työt ohjataan jonomanagerin toimesta oikealle taholle.

Palvelutasoihin liittyen Lemminkäisen tietohallinnolle (Luostarinen 2012.) on määritetty ITIL-mallin mukaisesti palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten prioriteettitasot, joissa on määritelynä palveluiden vasteajat ja ratkaisuaajat.

Vasteajoilla tarkoitetaan toimenpiteen loppuunsaattamiseen kuluva aika. Sitä käytetään kapasiteetinhallinnassa mittaamaan IT-infrastruktuurin suorituskykyä ja häiriönhallinnassa mittaamaan puhelimeen vastaamiseen tai diagnosoinnin aloittamiseen kuluva aikaa. (The APM Group Ltd 2011.) Ratkaisuaika puolestaan on aika, jonka kuluessa ongelma tai pyyntö tulee saada ratkaistuksi. Tarkempi kuvaus Lemminkäisen Service Deskin käytettävistä palvelu- ja prioriteettitasoista löytyy liitteestä 8.



### 3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys-osiossa esitellään tähän opinnäytetyöhön liittyvät keskeiset työtavat, menetelmät sekä käsitteet. Osion alussa tutustutaan tapaustutkimukseen sekä tiedonkeruumenetelminä käytettyihin haastatteluun sekä kyselytutkimukseen. Osiossa tarkastellaan myös asiantuntijapalveluiden tuotteistamista yleisesti sekä tuotteistamiseen liittyviä vaiheita.

Asiantuntijoiden ja asiakkaiden rooli on keskeisessä osassa tämän osion tarkastelussa. Tuotteistamista käsittelevässä osiossa pääasiallisena tarkastelun kohteena on tuotteistamisen suunnitteluvaihe. Teoreettinen osio toimii teoriapohjana tutkittaessa Lemminkäisen Service Deskin tuotteistamista.

#### 3.1 Työtavat ja -menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena Case-tapaustutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä kyselytutkimusta. Haastattelut ja kyselyt toteutettiin Lemminkäisen tietohallinnon tiloissa keväällä 2013. Tutkimukseen osallistui Service Deskin IT-asiantuntijoita sekä heidän esimies.

##### 3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useita tapauksia. Tiedonhankintatapoina ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. Kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista). Luonteeltaan tutkimus on joko kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. (Järvinen & Järvinen 2011, 74.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a.) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti: ”Tyypillistä tapaustutkimukselle on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä.”

Tapaustutkimus on intensiivinen tutkimusmenetelmä. Se kohdistetaan ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa tilanteiden observointia sekä haastatteluja. Tutkimus on kohdistunut enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Järvinen ja Järvinen (2011, 74) kuvaavat intensiivisen menetelmän seuraavasti: ”Intensiivimetoodeilla tavoitellaan yhden henkilön, ryhmän tai organisaation tapahtumien ja käytäntöjen hyvin intensiivistä ymmärtämistä. Tuloksena voi olla ainutlaatuisten (unique), mutta tyypillisten kokemusten ja tapahtumien historia, kuvaus tai tulkinta, joka voi olla pohja tai alku ilmiön teorialle.”

Jotta kerätystä aineistosta saadaan kiteytettyä olennaiset asiat, aineistolle täytyy suorittaa laadullista analyysiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b.) määrittelevät laadullisen analyysin seuraavasti: ”Analyysi voidaan ymmärtää näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin. Analyysi voidaan lisäksi nähdä tapana käydä systemaattisesti aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja.”

Laadullinen analyysi on jaettu kahteen eri vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen Alasuutari (2011, 40-46.) kuvailee kokonaisuudessaan seuraavasti: ”Havaintojen pelkistämisestä voi erottaa kaksi eri osaa. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta ”olennaista”. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Kun arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa pelkistämällä tuotettuja havaintoja tulkitaan johtolankoina, viitataan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen.”

### 3.1.2 Haastattelu ja kysely

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin kysely. Haastatteluissa ja kyselyissä käytettiin samaa, eri teemoihin jaettavaa, kysymyspohjaa (katso liite 5). Kyselytutkimus otettiin mukaan opinnäytetyöhön antamaan lisää näkökulmia haastatteluista saatuihin vastauksiin. Toinen syy kyselytutkimuksen käyttämiseen oli se, ettei kaikkia henkilöitä ehditty haastatella ja näin ollen kyselytutkimus oli hyvä vaihtoehto lisätietojen saamiseksi.

Haastattelu on tietojen hankintaa siten, että tutkija on keskusteluyhteydessä tutkittavan kanssa. Tutkittava toimii tällöin tietolähteenä haastattelijalle. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.) Riippuen siitä, kuinka kysymykset on ennalta suunniteltu, haastattelut voidaan jakaa joko avoimiin, puolistrukturoituihin tai strukturoituihin (Järvinen & Järvinen 2011, 145).

Opinnäytetyössä käytetty puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelulla on selkeät teemat, jotka sisältävät valmiit kysymykset. Kaikki kysymykset esitetään haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista, eikä haastatelta-

ville haluta antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Kyselytutkimuksen Vehkalahti (2008, 11.) määrittelee seuraavasti: Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Haastattelulomake muistuttaa kyselylomaketta. Erona on se, että kyselylomakkeen on toimittava omillaan, ilman haastattelijan apua. Vehkalahti (2009, 49.) toteaa, että kyselytutkimuksesta saatu aineisto rakennetaan kyselylomakkeen pohjalta.

### 3.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä opinnäytetyössä ovat: tuote, tuotteistaminen, asiantuntijapalvelut, asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, prosessi sekä mentorointi. Seuraavassa esitellään määritelmät kullekin edellä mainitulle käsitteelle alkaen tuotteen määritelmästä. Käsitteistä asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen esitellään erikseen luvussa 3.3.

#### 3.2.1 Tuote

”Tuote on se, mitä yritys myy tai mitä asiakas haluaa ostaa. Tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, jota tämä ei kykene tai ehdi itse ratkaisemaan.” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9.) toteavat tuotteen käsitteestä myös seuraavaa: ”Tuote voi siis olla asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Suurin osa tuotteista voidaan vain varauksin nimetä joko palveluiksi tai tavaroiksi, koska niiden tuotanto ja markkinointi ovat tavaroiden ja palvelujen yhdistelmän käyttöä.”

Tässä opinnäytetyössä tuotteen käsite rinnastetaan palveluun, koska Lemminkäisen Service Deskin toiminnassa on kyse palvelutuotteesta.

#### 3.2.2 Tuotteistaminen

Sipilä (1996, 12 - 13.) määrittelee tuotteistamisen seuraavasti: ”Tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista, joskin asiantuntijapalvelussa on luonnollista, että tuotteistus koskee lähinnä palveluprosesseja eikä niiden kautta syntyviä palvelukohtaisia sisältöratkaisuja. Tuotteistus on ajattelutapa ja tuote- sekä tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta.”

Tuotteistuksella pyritään kehittämään palveluja, siten että ne vastaavat käyttäjän tarpeita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9.) jatkavat: tuotteistamisella palvelutuotanto saadaan hallittavampaan muotoon. Yhtenä keskeisenä tavoitteena tuotteistamisella on myös parantaa asiantuntijan työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä (Sipilä 1996, 12). Sipilä (1996, 12.) toteaa myös, että varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse kuitenkin vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita.

### 3.2.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat palveluita, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattavaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10). Asiantuntijapalveluita ovat palveluista aineettomimpia. Vaikka asiantuntijapalvelut ovat pitkän kehittämis- ja tuottamisprosessien tuloksia, ne ovat lopulta vain ohjeita, neuvoja ja ideoita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9.) toteavat asiantuntijapalveluista vielä seuraavasti: ”Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää niiden aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastavaa henkistä prosessointia.”

### 3.2.4 Prosessi

”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Henkilö, joka suorittaa jonkin tehtävän prosessissa, voidaan tunnistaa roolin perusteella. Rooli osoittaa vastualueen, johon liittyvät tietyt toiminnot ja tehtävät.” (Tampereen ammattikorkeakoulu 2011.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 62.) määrittelevät prosessin näin: ”Prosessi on toiminnoista koostuva tapahtumaketju, jossa pyritään tunnistamaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset”.

### 3.2.5 Mentorointi

”Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista - myös ns. hiljaista tietoa - siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut mentori neuvoa, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa.” (CxO Mentor Oy 2009.)

Pesonen (2010.) täsmentää mentoroinnin käsitettä: ”Mentorointi ymmärretään vastavuoroiseksi keskustelusuhteeksi, jossa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä. Tällöin mentorin tavoitteena on oppia toiselta uusia tietoja ja taitoja. Silloin mentorointi määritellään kahden ihmisen väliseksi suhteeksi, jonka tarkoituksena on, että toinen auttaa toista oppimaan.”

Mentorointiin liittyvät kiinteästi termit mentori ja mentoroitava, jotka Jobstep (2013.) määrittelee seuraavasti: Mentori on kokenut ja osaava henkilö (esim. asiantuntija), joka haluaa jakaa osaamistaan ja tukea ohjattavaansa tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Mentori tukee, rohkaisee ja neuvoa mentoroitavaa sekä toimii hänelle roolimallina. Mentoroitava/ ohjattava on motivoitunut opiskelija, joka haluaa kehittää itseään. Mentoroitava on omaehtoisesti kiinnostunut oppimaan ja hänellä on riittävät valmiudet kokemusten ja näkemysten vaihtamiseen häntä kokeneemman henkilön kanssa.

### 3.3 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella pyritään asiakashyödyn maksimoimiseen ja yrityksen tulostavoitteen saavuttamiseen. Haluttuun lopputulokseen päästään palvelun oikeanlaisen määrittelyn, suunnittelun, kehittämisen, kuvaamisen ja tuottamisen avulla (Sipilä 1996, 12). Sipilä (1996, 17.) jatkaa: ”Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on usein työmenetelmien, työprosessien, kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle.” Hyvän palvelun tarjoavat ajantasaiset ohjelmistot ja työkalut voidaan myös katsoa osaksi tuotteistamista (Sipilä 1996, 18).

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on osa henkilöstön sisäistä kehitys- ja kehittämisprosessia, jossa palvelut opitaan ymmärtämään ja jäsentämään paremmin (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45).

Tuotteistetulle palvelulle vaaditaan riittävän tarkka dokumentointi, jossa on kuvattuna itse tuote, sen tuottaminen ja palvelun suunnittelu (Tamminen 2012, 6). Dokumentoinnin tulisi sisältää palveluun liittyvien prosessien kuvaukset. Sipilä (1996, 71.) toteaa asian seuraavasti: ”Asiantuntijapalveluissa on usein mielekästä kuvata tuote prosessina tai toimintakaaviona, jossa selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Samaan kuvaan voidaan

panna myös ne osuudet, jotka odotetaan asiakkaan itse tekevän, ja ehkä kolmannenkin osapuolen tekemät osuudet. Silloin toimintakaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle.”

### 3.3.1 Tuotteistamisen hyödyt

Sipilä(1996, 18) toteaa tuotteistamisen hyödyksi sen, että tuotteistamisen ansiosta kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin ja kehittävimpiin tehtäviin, kun nuoremmat asiantuntijat pystyvät hoitamaan itsenäisesti asioita nopeammin ja paremmin kuin mihin he pystyivät muuten. Parantainen (2007, 16.) toteaa, että tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeita taitoja niin, että muutkin kuin vain harvat huippuammattilaiset saavat aikaan näyttäviä tuloksia.

Tuotteistaminen parantaa työn tehokkuutta. Sipilän (1996, 18.) mielestä asiantuntijan työvaiheet selkiintyvät toimintaprosessien systematisoinnin myötä ja samalla kehitystyön tehokkuus paranee. Lisäksi tuotteistaminen antaa mahdollisuuksia työnjakoon ja henkilöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen. Sipilä (1996, 19.) jatkaa: ”Toiminta systematisoituu, toiminnan suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatukriteerit täsmentyvät, koulutus tehostuu, laadunarviointi ammattimaistuu ja asiakkaiden odotukset muodostuvat selkeämmiksi”.

Tuotteistaminen tarjoaa hyötyä myös toiminnan johtamiseen. Sipilän (1996, 21) mukaan tuotteistaminen helpottaa johtamista ja toiminnan hallintaa. Tuotteistaminen auttaa kehittämään parempia sisäisiä työtapoja tiimityön parantamiseksi ja yritysmäisemmän toiminnan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta helpottuu ja yksittäisten asiantuntijoiden tarve vähenee. Tuotteistaminen pakottaa myös selkeisiin strategioihin ja toimintatapoihin; on päätettävä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin pääasiallisesti keskitytään.

Mitkä ovat sitten valmiin tuotteen hyödyt tuotteistamisen näkökulmasta? Parantaisen (2007, 38.) vastaus on, että hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Parantainen (2007, 107.) jatkaa: ”Kun olet tuotteistanut palvelusi hyvin, se alkaa saada monia oikean tuotteen ominaisuuksia. Pääset kehittämään palvelujasi järjestelmällisesti. Asiakkaidesi ja henkilökuntasi esittämät ideat eivät pääse enää niin helposti vain unohtumaan.”.

Sipilän (1996, 17.) mielestä tuotteistaminen mahdollistaa myös tuotteen kannattavan räätälöinnin. Palveluita pystytään tekemään halvemmalla, nopeammin, laadukkaammin ja ennen kaikkea asiakaslähtöisemmin.

### 3.3.2 Asiakkaan rooli

Asiakkaan osallistuminen palveluiden kehittämiseen on olennaisessa osassa onnistunutta tuotestamisprosessia. Asiantuntijapalvelut tuotetaan asiakkaan tarpeita ajatellen, joten asiakkaan tulisi olla mukana palvelun kehittämisen eri vaiheissa. Lehtinen ja Lehtinen (2005, 11.) toteavat, että asiakkaan tulisi osallistua palvelun kehittämiseen itse työprosessin alkaessa ja sen aikana. Asiakkaan tulisi useimmiten antaa tietoja ja väliarviointeja, auttaa ja toimia innostajana. Sipilä (1996, 37.) kiteyttää asian seuraavalla tavalla: ”Asiantuntijapalveluiden hyvät tuoteideat ja tuotteet ovat yleensä kehittyneet kiinteässä yhteistyössä hyvien vaativien asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen onkin palveluyrityksen tuotekehityksen keskeinen lähtökohta”.

Sipilä (1996, 31.) määrittelee asiakkaan roolin seuraavalla tavalla: Asiantuntijapalvelut syntyvät yleisesti palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyössä. Palvelun onnistuminen vaatii asiakkaan intensiivistä osallistumista. Asiakkaan on annettava tietoa ja autettava muutenkin palvelujen suorittajaa onnistumaan työssään. Asiantuntijapalvelutuote on kuvaus yhteistyöprosessista palvelujen tuottajan, asiakkaan ja muiden toimittajien kesken.

Tamminen (2012, 8.) toteaa, että asiakkaan tuotettavaan palveluun asettama odotus perustuu jonkin tehtävän suorittamiseen; asiakas haluaa ostaa suorituksia ja asiakas haluaa ostaa asiantuntemusta ja asiantuntijaratkaisuja. Palvelun on siis vastattava asiakkaan tarpeita. Palvelun onnistumisessa korostuu asiakaspalvelun rooli.

### 3.3.3 Asiakaspalvelun rooli

Miten hyvä palvelu sitten syntyy? Sipilän (1996, 18.) vastaus kysymykseen on: ”Hyvä palvelu syntyy henkilön osaamisesta ja tuotetuen yhdistelmästä.” Sipilä (1996, 27.) korostaa asiassa ryhmätyön merkitystä: ”Asiantuntijapalveluihin kohdistuu niin suuria vaatimuksia, että kaikki tarvittavat ominaisuudet eivät välttämättä yhdisty yhdessä henkilössä, vaan työyhteisössä on pyrittävä siihen, että ne löytyvät työpareista tai tiimistä”.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 81.) kokevat asiakaspalveluiden keskittämisen tehokkaaksi keinoksi parantaa palveluja. Keskittämisellä suurempiin kokonaisuuksiin haetaan kustannustehokkuutta, mutta myös parempaa asiakaspalvelua standardoimalla asiakkaan hoitoon liittyviä asioita ja standardoimalla asiakaspalvelu määrättyihin tehtäviin. Ala-Mutka & Talvela (2004, 80) jatkavat: asiakaspalvelukeskuksessa toteutettava työ toteutetaan yleensä ilman, että asiakasvastuita on erikseen nimetty. Asiakastyö on tällöin palvelua, jossa asiakkaalle ei ole nimetty erillistä yhteyshenkilöä. ”Asiakkaita ei pyritä palvelemaan yksilöllisesti. Toisin sanoen jokaiselle asiakkaalle ei rakenneta omia prosesseja ja toimintamalleja vaan haetaan kultaista

keskitietä, jossa toimintamallin tuottavuus, toiminnan tasalaatuisuus ja asiakkaan yksilöllinen palvelu ovat tasapainossa.” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 90.)

Yksi keskeinen tekijä asiantuntijoiden työn onnistumisen kannalta on ohjeistuksien laadun parantaminen sekä standardoiminen. Ohjeistuksia kehittämällä voidaan parantaa selvästi työn teon laatua. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 98.) toteavat ohjeistuksiin liittyvänä ongelmana sen, että ihmisillä on hallussaan suuri määrä kokemukseen perustuvaa tietämystä. Tämän aikojen kuluessa kertyneen näppituntuman muuttaminen yrityksen näkyväksi omaisuudeksi ja yhteiseen käyttöön oikealla tavalla on haasteellista. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 140-141.) jatkavat: ”Dokumentin muodossa oleva tieto toimii paremmin kokemuksellisen tiedon hallinnassa, jossa pitää siirtää merkityksiä ja kokonaisuuksia ihmiseltä toiselle. Dokumentin sisälle kirjoitettu tieto on yleensä kirjoittajasta riippuvainen, vaikka dokumenttipohja sisältäisikin vakio-kenttiä.” Ratkaisuna kyseiseen ongelmaan Ala-Mutka ja Talvela (2004, 141.) näkevät, että organisaatio tulisi saattaa tietoyhtenäiseen tilaan eli koko organisaatiolla olisi tällöin yhteinen käsitelmä (-tietomalli) helpottamaan tiedon siirtoa, hyödyntämistä ja ymmärtämistä eri tilanteissa.

Asiakaspalvelun toimintaa voidaan parantaa kehittämällä yrityksen liiketoimintamallia asiakaslähtöisemmäksi. ”Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat kyetään suuntaamaan oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla koko arvoketjussa” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21). Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli lisää yrityksen strategista ja operatiivista tehokkuutta. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 27.) kertovat, että operatiivinen tehokkuus jaetaan sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Toiminnan yhtenäinen laatu näkyy oikeiden asioiden laadukkaana tekemisellä. Strateginen tehokkuus ja toiminnan laatu ovat edellytyksenä määrälliselle tehokkuudelle. Tällöin hyöty konkretisoituu oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisellä. Strateginen tehokkuus tulee ilmi siitä, onko yrityksen eri yksiköillä ja yksilöillä yhtenäisen tapa toimia eli onko niillä yhtenäinen toimintalogiikka.

Sisäisen toiminnan laatua voidaan arvioida Ala-Mutkaa ja Talvelaa (2004, 31.) mukaillen kustannussäästöinä eli lähinnä laatukustannuksina, saavutettuna uutena myyntinä ja parantuneena katteena sekä palvelun jatkuvuutena asiakkaan näkökulmasta. Toiminnan laadussa on kyse ensisijaisesti yhtenäisestä ja systemaattisesta tavasta toimia. Palvelun jatkuvuus on asiakkaan näkökulmasta tärkeä laadun mittari. ”Useissa organisaatioissa ja erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteeseen liittyvä tieto ja asiakastuntemus ovat ainoastaan asiakassuhdetta hoitavan henkilön hallussa. Kun henkilö lähtee yrityksestä eläkkeelle tai toisen yhtiön palvelukseen, organisaatio menettää suuren määrän arvokasta tietoa. Lisäksi asiakas on mahdollisesti tottunut määrättyyn palvelutasoon.” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 32.)



Asiakaspalvelun roolin Parantainen (2007, 57.) kiteyttää seuraavalla tavalla: ”Tukipalvelu kertoo asiakkaalle, että yrityksesi aikoo huolehtia hänestä myös sen jälkeen, kun olet saanut rahat kouraasi”.

### 3.4 Tuotteistamisen prosessit

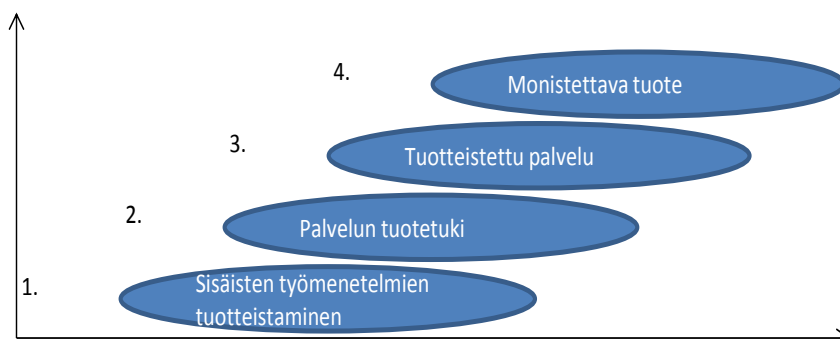
Tässä osiossa tutustutaan palveluiden tuotteistamisen eri vaiheisiin lähtökohtien selvittämisestä palvelun laadun seuraamiseen. Läpikäynti aloitetaan tuotteistamisen tyyppeihin ja tasoihin tutustumisella, josta siirrytään palveluiden suunnitteluun. Tässä osiossa keskitytään ennen kaikkea suunnittelun tärkeyteen sekä palveluiden lähtökohtien määrittelyyn.

#### 3.4.1 Tuotteistamisen tyypit ja tasot

Tuotteistaminen voidaan jakaa tyypiltään joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 43-44. ) toteavat, että sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistuksen avulla voidaan kehittää koko toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Ulkoisessa tuotteistamisessa vastaa-vasti suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen toimii yrityksen viestintänä asiakkaille.

Tuotteistus voidaan jakaa neljään eri tasoon syvyytensä mukaan. Tasot ovat: sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuotetuki, tuotteistettu palvelu ja monistettava palvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.) Tasojen eri vaiheistuksia Lehtinen ja Niinimäki (2005, 44.) kuvailevat seuraavasti: Ensimmäisellä tasolla palvelun tuotannon sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu, millä pyritään operatiivisen tehokkuuden lisäämiseen. Toisella tasolla palvelun ohella tarjotaan fyysinen tuotetuki. Kolmannella tasolla palvelun menetelmät, prosessit ja apuvälineet on standardoitu ja tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Neljännellä tasolla palvelu on tehty jo hyvin tavaran kaltaiseksi ja palvelu on tällöin monistuskelpoinen.

Seuraavassa kuvassa on esiteltynä Sipilän (1996, 44.) mallia mukaillen edellä esitetyt tuotteistamisen eri tasot.



Kuva 1: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1996, 44.)

### 3.4.2 Palveluiden suunnittelu

Jotta palveluiden tuotteistaminen voidaan toteuttaa tehokkaasti, tulee yrityksen suorittaa toiminnan lähtökohtien selvittämistä ja palveluprosessien jäsentämistä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46). Sipilä (1996, 34.) huomauttaa, että tuotekehityksen on pohjattava yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin. Yrityksellä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja halutaan ja on järkevää tuottaa.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 61.) toteavat, että saavuttaakseen menestystä asiantuntijapalvelualalla organisaation tulee hallita tietyt perusasiat. Ensimmäisenä itse palvelu, joka on suunniteltu ja tuotteistettu asiakkaiden tarpeiden mukaan. Toisena tärkeänä asiana on toimiva organisaatorakenne- ja kulttuuri. Kolmantena kokonaisuutena on markkinointisuunnitelma, joka kertoo keinot, joiden avulla asetetut tavoitteet saavutetaan.

Palveluiden suunnittelun kannalta tärkeitä asioita ovat ydinpalvelut ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot sekä brändäys (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31). Seuraavassa esitellään tuotteistamisprosessin suunnitteluun liittyvä vaiheistus sekä vaiheisiin liittyvät tarvittavat toimenpiteet. Vaiheistukseen kuuluvat valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi.

Tuotteistamisen suunnittelun valmistelutyössä täytyy täsmentää yksikön toiminta-ajatus ja perustehtävä sekä selkeyttää, miksi organisaatio ylipäätään on olemassa. On selvítettävä yrityksen laatupolitiikka, mikä on sen sanoma ja keskeiset asiakasryhmät. Perustarpeista otetaan selville asiakkaiden palveluihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset.

Palvelujen suunnitteluprosessin läpivieminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: palvelukonseptin suunnitteluun, palvelujärjestelmän suunnitteluun sekä palveluprosessin suunnitteluun. Suunnitteluprosessin malli on esitelty seuraavassa Lehtistä ja Niinimäkeä (2005, 36) mukailten.



Kuva 2: Palvelujen suunnitteluprosessin malli (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Palvelukonsepti tarkoittaa mallissa yksityiskohtaista kuvausta siitä, miten asiakkaiden toiveet täytetään (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36). Palvelukonseptin suunnitteluun kuuluvat seuraavat vaiheet: Idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, kehittämistyön jatkamispäätöksen tekeminen tai sen keskeyttäminen sekä asiakkaan kokeman laadun arviointi. Itse palvelukonsepti syntyy edellä mainittujen vaiheiden tuloksena, ja palvelukonseptia verrataan tällöin jo olemassa oleviin palveluihin. Tehdyllä vertailulla selvitetään palvelun tuotteistamisen edellytyksiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 36.) kuvaavat palvelujärjestelmän suunnittelun keskeisiksi tehtäviksi henkilökunnan valinnan, asiakkaiden kouluttamisen uuden tuotteen käyttöön, sopivan fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelun palvelun tuottamiselle sekä koko organisaation muokkaamisen palvelun tuotantoon sopivaksi.

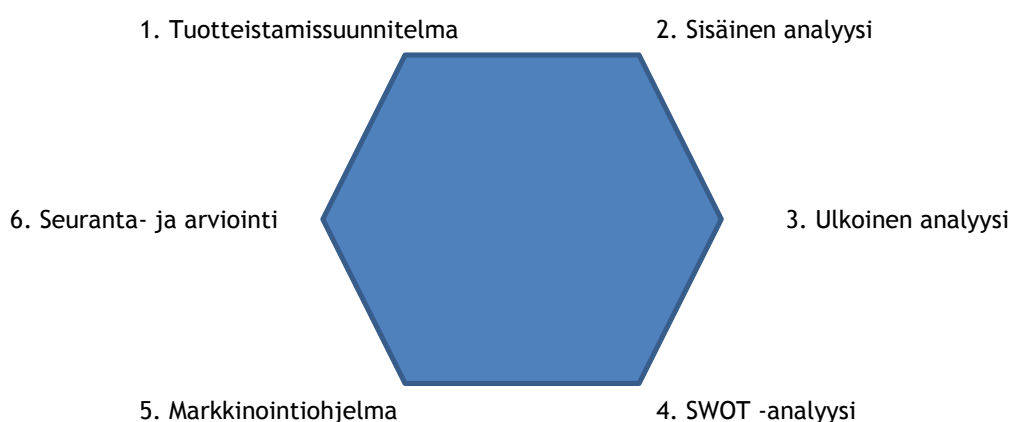
Palveluprosessin suunnittelun avulla määritetään tarvittavat tehtävät, jotta palvelu voidaan tuottaa. Vaiheessa täsmennetään palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet. Tämän jälkeen tulee kuvata palvelu prosessimallina sekä tuoda esiin asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.) Suunnitelmaprosessi käsittää organisaation markkinamahdollisuuksien tunnistamisen, resurssien määrittelyn sekä markkinointisuunnitelman laatimisen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61).

### 3.4.3 Markkinointisuunnitelma

”Markkinointisuunnitelma on yrityksen käytännöllinen työkalu. Sen avulla huolehditaan, että markkinointi kohdistuu oikein, toimenpiteet ovat tehokkaita ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata.” (Markkinointisuunnitelma.fi 2009b.) ”Huolellinen markkinoinnin suunnittelu on ainoa mielekäs tapa määritellä organisaation suhde ulkoiseen toimintaympäristöönsä ja pyrkimykset vaikuttaa siihen” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 63).

Markkinointisuunnitelman laatiminen alkaa yrityksen nykytilan analyysistä. Kun nykytilanne on kartoitettu, on helpompi miettiä tulevaisuutta eikä markkinoinnista tule pelkkää hakuammuntaa. (Markkinointisuunnitelma.fi 2009a.) Markkinointisuunnitelma voidaan luoda Lehtistä ja Niinimäkeä (2005, 64.) mukaillen pitämään sisällään seuraavat osa-alueet: Tuotteistamissuunnitelma (integroituna osaksi markkinointisuunnitelmaa), sisäinen analyysi, ulkoinen analyysi, SWOT - analyysi, markkinointiohjelma sekä seuranta- ja arviointimenetelmät.

Seuraavassa kuvassa on esiteltynä markkinointisuunnitelman vaiheet Lehtistä ja Niinimäkeä (2005, 64.) mukaillen.



Kuva 3: Markkinointisuunnitelma (Lehtinen & Niinimäki 2005, 64.)

Markkinointisuunnitelma vastaa Lehtisen ja Niinimäen (2005, 63 - 102.) mukaan seuraaviin kysymyksiin: missä olemme nyt, minne olemme matkalla, miten tavoitteeseen päästään ja kuinka palveluiden seuranta hoidetaan.

Jotta saadaan selvyys kysymykseen missä olemme nyt, suoritetaan mallin mukaisesti sisäistä analyysiä, ulkoista analyysiä ja SWOT -analyysiä.

Sisäisellä analyysillä pyritään selvittämään organisaation toimintafilosofiaa, asiakaskuntaa, palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseja sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän laatua. ”Sisäisen markkinoinnin avulla palvelun toimittaja ohjaa henkilöstöään uskomaan tuotteisiin ja tavoitteisiin sekä käyttäytymään niiden edellyttämällä tavalla” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16). Sisäiseen analyysiin liittyvät toimenpiteet ovat purettuna tarkemmin liitteessä 2.

SWOT - analyysillä kuvataan yritykseen kohdistuvia uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia. VTT (2009.) kuvailee SWOT - analyysiä seuraavasti: ”Nelikenttäanalyysi (SWOT) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.” SWOT analyysin nelikenttä koostuu osa-alueista Strength = Vahvuus Weakness = Heikkous Opportunity = Mahdollisuus sekä Threat = Uhka. ”Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta kun myös yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan.” (VTT, 2009.) SWOT - analyysin nelikentän malli on esiteltynä liitteessä 3.

Markkinointisuunnitelman kysymyksiin, minne olemme matkalla ja miten tavoitteeseen päästään, vastaus saadaan markkinointiohjelman avulla. Markkinointiohjelmassa on kuvattuna palvelutuotteen- ja ympäristön määrittelyt. Markkinointiohjelma on jaettu viiteen eri osa-alueeseen: palvelutuote, saatavuus, ihmiset, fyysinen ympäristö sekä prosessi. Seuraavassa esitellään osioiden keskeiset sisällöt:

Palvelutuotteissa kuvataan, minkälaisia asiantuntijapalvelutuotteita asiakkaat haluavat. Kuvattuja asioita ovat muun muassa palveluiden laajuus, takuut ja muokattavuusaste.

Saatavuus - osiossa selvitetään, mitä palvelujen saatavuus ja toimitusajat merkitsevät asiakkaalle ja kuinka helposti tarjottava palvelu on saavutettavissa.

Ihmiset - osiossa pureudutaan siihen, millaisia ihmisiä tarvitaan hoitamaan vaadittuja tehtäviä. Tarkastelun kohteena on myös tehtävään vaaditut koulutukset sekä palkitsemiset.

Fyysinen ympäristö määrittelee sen, miltä asiakkaat ja henkilöstö haluavat palveluympäristön näyttävän ja mitä ympäristön signaaleja tarkkaillaan ja ohjataan.

Markkinointisuunnitelman viimeinen osio kuvailee sen, minkälaisia palveluprosesseja asiakkaat ja henkilöstö haluavat ja kuinka heidän tarpeet selvitetään. Lisäksi tarkastellaan palvelun kehittämisen ja tuotteistamisen perusmenettelyt ja niihin liittyvän automatisoinnin määrää niin kehityksessä kuin laadunvalvonnassakin. Tarkempi kuvaus markkinointiohjelman sisällöstä löytyy liitteestä 4.

Markkinointisuunnitelman seurannassa kiinnitetään huomiota saatuihin tuloksiin ja välituloksiin, joihin liittyen selvitetään yksittäisten henkilöiden, ryhmien ja osastojen työpanosta ja tehtyjä työtunteja. ”Markkinointisuunnitelman toteutumista on syytä seurata säännöllisesti ja kriittisesti. Esimerkiksi puolen vuoden välein tehtävä arviointi auttaa näkemään, miten tavoitteissa on onnistuttu ja millä alueilla olisi parantamisen tai muuttamisen varaa.” (Markkinointisuunnitelma.fi 2009c.)

#### 3.4.4 Tuotteiden muodostaminen

Palveluiden suunnitteluprosessin tuotteiden muodostamisen vaiheessa aletaan miettiä, millaisia tuotteita luodaan. Keskeisenä vaiheena tuotteiden muodostamisessa on palvelu- ja työprosessien määrittely, jossa selvitetään tarvittavat ydinprosessit sekä kuinka palvelut standardoidaan ja paketoidaan. Palvelutuotteista laaditaan tuotekuvaus, joka kertoo sen, millaisia palveluja tuotetaan. ”Tuotekuvaus on sisäiseen käyttöön tarkoitettu tekninen ja markkinoinnillinen spesifikaatio tuotteesta ja sen kehittämisestä. Siinä kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet.” (Sipilä 1996, 36.)

Työprosessien selkiyttämiseksi voidaan palvelut laittaa formaatin muotoon. Parantainen (2007, 188.) kuvailee, mihin formaattia tarvitaan: ”Asiantuntijan on päätettävä, minkä tyyppisen asiakkaansa ongelman hän haluaa ratkaista. Toisaalta asiakkaiden tilanteiden ei tarvitse olla aina samanlaisia. Tähän asiantuntija tarvitsee formaattia.” Parantainen (2007, 118.) jatkaa, että formaatin on oltava niin vahva, että se pystyy kehittämään ratkaisuja moniin erilaisiin ongelmiin.

Parantainen (2007, 115.) toteaa, että formaateille on ominaista, että ne ovat hyvin aikasidonnaisia. Useat palvelut hyötyvät siitä, että ne noudattavat hyvin tiukkaa aikataulua. Tämä johtaa siihen, että myös tulosten täytyy syntyä määräaikaan mennessä. Tämä selkeä takarajan asettaminen luo tilanteen, jossa tuloksia syntyy, koska niitä on pakko syntyä. Formaatti tarjoaa asiantuntijoille yhteiset pelisäännöt ja työrauhan, minkä vuoksi formaattia noudatetaan mielellään. (Parantainen 2007, 117 - 127).

Hyvällä formaatilla on omat tunnuspiirteensä, jotka Parantainen (2007, 127.) kuvailee näin: ”Hyvin toteutettuna formaatti on toistettavissa päivästä ja vuodesta toiseen. Vaikka formaatti on toistettavissa, ei sen tarvitse olla aina täysin identtinen kerta toisensa jälkeen. Se voi sisältää myös moduuleja, joita otetaan mukaan tai jätetään pois tilanteen mukaan. Formaatti on ulkoisesti jäykkä, mutta sisäisesti joustava. Hyvä palveluformaatti onkin sellainen, että se selviää hyvin erilaisten asiakkaiden vaihtelevista tilanteista. Hyvä formaatti on sellainen, ettei asiakkaasi tule edes kysyneeksi, voisiko sen toteuttaa jotenkin toisin. Asiakas pitää formaattia itsestään selvänä.” (Parantainen 2007, 127.)

Mitä hyötyjä palveluformaatti sitten tarjoaa? Vastauksen Parantainen (2007, 129 - 130.) toteaa, että asiakkaan on helppo ostaa tuloksia, asiakas tietää tarvittavan työajan etukäteen, resursointi on vaivatonta sekä eri osapuolten kalentereiden sovittaminen onnistuu nopeasti.

Yhtenä tuotteistamisen keskeisistä asioista formaatin ohella on standardointi. Suomen Standardoimisliitto (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2013.) määrittelee standardoinnin seuraavasti: ”Standardisointi on toimintatapojen ja menetelmien yhtenäistämistä. Siinä asianosaiset pyrkivät sopimaan yhteisistä säännöistä toistuvien tehtävien ratkaisemiseksi.” Lehtinen ja Niinimäki (2005, 34.) puolestaan kuvaavat standardoinnin seuraavasti: ”Standardoinnin avulla pyritään varmistamaan tasainen laatu. Tämä tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita sekä joskus hyödyntämällä erilaisia laitteita. Täysin standardoitu palvelu tuotetaan ja toimitetaan aina periaatteessa täysin samanlaisena”

Korpela (2007.) toteaa, että ”varsinkin tietotekniikassa standardeja noudatetaan siksi, että yhteentoimivuus on välttämätöntä. Jotta dataa voisi siirtää järjestelmästä ja ohjelmasta toiseen ja laitteita ja systeemejä voisi eri tavoin kytkeä toisiinsa, tarvitaan jonkinlaisten yhteisten määritysten (spesifikaatioiden) noudattamista.”

#### 3.4.5 Palveluiden paketointi

Palvelupaketilla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Sipilä (1996, 64.) toteaa, että palvelupaketti voi olla synonyymi tuotteelle, jolla on monta osa-elementtiä. Osaelementtejä ei kuitenkaan myydä erikseen. Palveluista erotetaan ydinpalvelut ja tukipalvelut ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi - tuotteeksi. Toisena tapana Sipilä (1996, 65.) esittää, että palvelupaketti voidaan nähdä eri osapalveluista koostuvana kokonaisuutena, joita voidaan myydä myös erikseen.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 39.) kuvailevat palvelupaketteja seuraavasti: ”Asiantuntijapalvelu kuten muutkin palvelut muodostuvat ydinpalvelusta ja liitännäispalveluista. Ydinpalvelun ja

liitännäispalvelujen muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelun ympärille”.

Palvelupaketin kuvauksessa mainitun ydinpalvelun Sipilä (1996, 64.) määrittelee palveluksi, jonka asiakas varsinaisesti haluaa. Ydinpalveluun liittyvät tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne ovat lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 39 - 40.) täsmentävät: ”Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen oleellisin ominaisuus. Ydinpalvelua voidaan kuvata kysymyksellä: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä? Liitännäispalvelujen määrää kasvattamalla voidaan nostaa palvelutuotteen arvoa, mutta tukipalvelut myös maksavat ja niiden kustannukset on tiedettävä”.

### 3.4.6 Seuranta

Jotta tuotteistettu palvelu vastaa asiakkaan odottamaa laatua, tulee sitä seurata säännöllisesti. Yksi keino seurantaan on asiakkaan palautteen kerääminen. Asiakkaan palautteen keräämistä varten on olemassa erilaisia asiakastytyväisyysjärjestelmiä. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 113.) määrittelevät asiakastytyväisyysjärjestelmän seuraavasti: ”Asiakastytyväisyysjärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista kokonaisuutta, jolla kerätään asiakaspalautteet eri kanavista. Asiakastytyväisyysjärjestelmä ei ole asiakastytyväisyystutkimus vaan laajempi kokonaisuus asiakaspalautteen keräämiseen asiakaslähtöisesti.”

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 115.) toteavat, että asiakastytyväisyysjärjestelmä sisältää asiakaspalautetiedon systemaattisen keräämisen ja tallettamisen, tiedon jatkojalostamisen, palautteen käsittelyn ja raportoinnin erilaisille kohderyhmille ja -tahoille. Asiakastytyväisyysjärjestelmä koostuu sekä mittareista että palautteesta. Alamutkan ja Talvelan (2004, 119.) mielestä ainoastaan laadullinen palaute ei riitä, vaan lisäksi tarvitaan myös tietoa prosessien toimivuudesta. Onkin tärkeää tietää, mitä asiakas oikeasti arvostaa, jotta palvelun kehittämiseen liittyvät toimenpiteet voidaan kohdistaa oikein. Ongelmakohtaksi mittaamiselle Alamutka ja Talvela (2004, 63) toteavat tulosten keskiarvoisuuden, joka ei ota huomioon erilaisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.



## 4 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimusta varten haastateltiin Lemminkäisen Service Deskin IT-asiantuntijoita sekä heidän esimiestä. Tämän lisäksi haastattelun kysymyksistä teetätettiin erillinen kyselytutkimus osalle Service Deskin asiantuntijoista. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kattaus vastauksia ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Aihepiireinä kysymyksissä olivat: asiantuntijoiden oma työ, ohjeistukset, uuden henkilön perehdytys, asiakastyytyväisyys sekä kolmannen osapuolen toimijat.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada näkökulmaa sekä asiantuntijoiden, että asiakkaiden kannalta tärkeistä Service Deskin palveluihin liittyvistä ongelmakohdista. Ennen kaikkea haastatteluilla pyrittiin selvittämään Lemminkäisen Service Deskin palveluiden laadun sen hetkistä tilannetta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi.

Kehitysehdotukset on koottu haastattelujen ja kyselyiden pohjalta erilliseen taulukkoon (katso liite 7.) ja niistä on pyritty soveltamaan ideoita osaksi tuotteistamisen suunnittelun malleja. Parannusehdotuksia käydään läpi seuraavassa aloittaen asiantuntijoiden omaa työtä koskevalla osiolla.

### 4.1 Asiantuntijoiden työ

IT-asiantuntijoiden oma työ koettiin Service Deskissä kiinnostavaksi. Työilmapiiri koettiin avoimeksi ja kannustavaksi sekä omaan alaan liittyvä osaaminen arvioitiin pääosin hyväksi. Toivomuksena tosin oli, että asiantuntijoiden taitotaso olisi suurin piirtein samalla tasolla eikä niin sanottua sooloilua harrastettaisi. Tämä tosin vaatisi selkeämpää kuvausta Service Deskin toimintaprosesseista, parempaa standardointia sekä yleistä palveluformaatin kehittämistä yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi.

Service Deskin rooleihin kaivattiin lisäyksiä. Perustoimintojen ohella asiantuntijoille voisi antaa enemmän lisärooleja ja vastuita. Yhtenä muutoksena kaivattiin sekä Service Deskin perustoiminnoille, että käyttöoikeushallintaan henkilöä, joka vastaisi toimintojen ja prosessien kehittämisestä. Tähän liittyen myös esimiehelle kuuluvia pienempiä vastuualueita voisi jakaa Service Deskin asiantuntijoille omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Tämä vähentäisi myös esimiehen kuormitusta ja palvelisi asiantuntijoiden kehittymistä työssään.

Haastateltavat kokivat, että Service Deskille tarvittaisiin yhteyshenkilöä sekä palvelin- että tietoliikennetiimiä varten ja henkilöä vastaamaan monitoimilaitteiden verkkoon asentamisesta. Myös kolmannen osapuolten toimijoihin päin olevaan yhteydenpitoon voisi olla yhteyshenkilö Service Deskin puolella. Opinnäytetyön teon aikaan Service Deskin toiminnot hoidettiin

yleisesti kaikkien asiantuntijoiden toimesta, jolloin standardimaista toimintamallia ei ollut juuri lainkaan. Useissa tapauksissa roolien puuttuminen johti turhien välikäsien käyttöön ja yhteydenottotavat poikkesivat liikaa toisistaan.

Haastatteluilla selvitettiin myös olisiko koko Service Deskin henkilökunta mahdollista ulkoistaa ja voisiko toiminta jatkua tämän jälkeen entisellään. Kaikki haastateltavat totesivat yksimielisesti, ettei tuotteistaminen ole sillä tasolla, että ulkoistaminen olisi mahdollista. Lemminkäisellä on käytössä niin paljon eri sovelluksia ja järjestelmiä, että kaiken oppiminen ja järjestelmien sidonnaisuuksien tunnistaminen vie paljon aikaa. Vianselvitys vaatii toimia tai konsultaatiota muiden osaamiskeskuksen tiimien asiantuntijoilta sekä ulkopuolisilta toimittajilta. Tällöin täytyy olla täysin selvillä kyseisistä toimijoista sekä heidän yhteyshenkilöistään. Lisäksi Lemminkäisellä on käytössä jonkin verran itse tehtyjä sovelluksia, joiden asiantuntemusta löytyy ainoastaan tietohallinnon sisältä ja ulkopuolinen taho tulisi kouluttaa erikseen kyseisten sovellusten osaajaksi. Suurimpana ongelmana ulkoistamisessa olisi kuitenkin ohjeistusten puutteellisuus. Työn teon aloittaminen olisi vaikeaa nykyisillä ohjeilla.

#### 4.1.1 Ohjeistukset

Palveluihin liittyvät ohjeistukset ja niiden saatavuus nousi tutkimustuloksissa pienoiseksi ongelma-alueeksi ja tutkimustuloksissa keskitytäänkin ohjeistuksien parantamiseen. Lemminkäisen Service Deskin toiminnoista suurin osa oli melko hyvin ohjeistettua. Ohjeet olivat pääsääntöisesti standardimallisia ja melko yksiselitteisesti ymmärrettäviä. Toisaalta Service Deskin työstä löytyi paljon toimintoja, joita ei ollut ohjeistettu lainkaan. Erityisesti prosessikuvausten osalta ohjeet olivat hyvin puutteellisia. Ainoastaan perustoiminnot oli selvitetty eikä toimintojen keskinäistä suhdetta saanut niistä selville. Varsinkin uudelle henkilölle ohjeiden puutteellisuus aiheutti alkuun paljon ongelmia tehtävien suorittamisessa.

Yksi syy puutteelliseen dokumentointiin oli se, että Lemminkäisellä on sovelluksia niin paljon, että osa on jäänyt dokumentoimatta ajan puutteen ja resurssipulan takia. Toisaalta löytyi myös toimintoja, joiden ohjeistaminen ei olisi edes käytännön tasolla mahdollista, sillä muutoksien takia ohjeistus vanhenisi nopeasti. Jotkut ohjeistukset on myös luotu asian osaavan henkilön toimesta, jolloin ulkopuolinen lukija ei sitä osaa välttämättä hyödyntää. Ohjeistuksen tulisi olla joka ohjelman ja toiminnon osalta yleistajuisia.

Ohjeiden löytäminen koettiin hankalaksi. Ohjeet olivat usein sovelluskohtaisesti eri sijainneissa, kuten Lemminkäisen sisäverkon ohjelmakansioissa tai asennuksiin käytettävissä verkkosijainneissa. Joidenkin sovellusten ohjeistukset löytyivät suoraan sovellusten omista asennuskansioista. Vaikka ohjeistuksia on pyritty keskittämään yhteen sijaintiin, osa niistä on edelleen vaikeasti löydettävissä sijainneissa. Suurin osa saatavilla olevista ohjeista onkin niin

sanottua ”opittua” tietoa, joka kulkee asiantuntijoilla käytännössä opittuna tietona. Ongelmia tässä tuottaa tiedon saatavuus ja luotettavuus. Jatkossa ohjeet voisi selkeämmin keskittää yhteen sijaintiin.

Yleisesti ottaen koettiin, että ohjeistukset ja dokumentaatio ovat kuitenkin menneet parempaan suuntaan. Haastatteluissa todettiin myös, että asiantuntija voisi palvelupyyntöjen huolellisella täyttämällä parantaa olemassa olevaa tietämystä kyseiseen ongelmaan liittyvässä tapauksessa. Parhaiden käytäntöjen dokumentointi helpottaisi huomattavasti asiantuntijoiden työtä jatkossa.

#### 4.1.2 Uuden henkilön perehdytys

Service Deskissä käytössä ollut uusien henkilöiden perehdyttämissuunnitelma toimi haastattelujen mielestä kohtuullisesti yleisellä tasolla. Suunnitelmassa oli käyty läpi yleisimmät Service Deskin toiminnot. Pelkän ohjeistuksen avulla uusi henkilö ei pystynyt saamaan kaikkea tarvittavaa tietoa työstään. Toisaalta yleisesti oltiin myös sitä mieltä, ettei kaikkea opastusta voida luoda kirjallisessa muodossa ja tärkein oppi tulee käytännössä töitä tekemällä.

Service Deskin perustoiminta alkaa opastettuna, jolloin kirjallisten ohjeiden merkitys on vähäisempi, kunhan opastaja osaa opetettavat asiat hyvin. Tässä kohdin erityisesti sisäisen mentoroinnin osuus nousee esille. Mentoroinnin tarjoama opastus on ensisijaisen tärkeää, sillä se tarjoaa omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa tietoa käytännön tasolla. Toinen merkittävän hyvä puoli mentoroinnissa on se, että opastajalta pystyy aina kysymään asioista tarpeen tullen ja hän on jatkuvasti henkilön tukena. Erityisesti puhelinpäivystykseen siirtyvät henkilön on todella tärkeää saada opastajakseen osaavan henkilön auttamaan työhön perehdytyksessä.

Mentoroinnin parantamiseksi olisi hyvä kehittää erillinen jaksotettu aikataulu, jonka mukaan toimittaisi viikoittain. Tähän liittyen pidettäisiin viikon - parin välein osaamistilannepalaveri, johon mentoroitava listaisi mukaan ne asiat, joista hän tarvitsisi lisätietoa tai opetusta. Lisäksi mentori voisi lisätä listalle erityiset ongelmakohdat oppimistuloksiin pohjautuen. Mentorilla tulisi olla käytössään esimerkkitapauksia, jotka käytäisiin mentoroitavan kanssa kohta kohdalta läpi. Esimerkkitapaukset liittyisivät yleisimpiin palvelutilanteisiin Service Deskin toimintaan liittyen. Tässä yhteydessä tarkistettaisiin myös, mistä kyseiseen tapaukseen saatavat ohjeet olisivat saatavilla. Kun mentoroitava saisi tarvittavat ensitiedot, voisi hän valvotusti siirtyä käytännön tasolle suorittamaan opittujen tehtävien ratkaisemista.

Tärkeäksi asiaksi perehdytyksen onnistumisen kannalta nousi perehdytettävän oman aktiivisuuden korostaminen. Koska kaikkea toimintaa ei voida kädestä pitäen opastaa, on välttämä-

töntä, että perehtymistä tehdään myös henkilökohtaisesti ohjeistuksiin tutustuen. Tämän vuoksi opastettavilla tulisi olla jonkinlainen henkilökohtainen opetussuunnitelma, jota seurata. Opetusjakson lopulla mentoroitavan tulisi antaa palautetta kokemastaan mentoroinnista toiminnan kehittämiseksi jatkossa.

#### 4.2 Asiakastyytyväisyys

Lemminkäisen Service Desk kerää asiakkailta saatua palautetta sekä kehitysehdotuksia ja pyrkii parantamaan niiden pohjalta palveluaan. Palaute tulee useimmiten asiantuntijoiden työ sähköpostiin eikä varsinaiseen palautejärjestelmään. Niin sanotut ”kentältä” tulleet palautteet ja kehitysehdotukset pyritäänkin ottamaan huomioon palvelua kehittäessä. Palvelun kehittämiseksi Service Desk järjestää kuukausittain kehityspalaverin, jossa kehitettäviä asioita käydään läpi. Palaverissa asiantuntijoilla on mahdollista antaa myös omia ehdotuksia palvelun parantamiseksi.

Tarkoituksellisin palautekanavina Lemminkäisellä toimivat Intranet Lemonissa oleva palautesivusto sekä palvelupyyntöjärjestelmä Service Now:n liitetty tyytyväisyyskyselyjärjestelmä. Palautesivustolla asiakas voi jättää kirjallista palautetta tai kehitysehdotuksia Service Deskin tai koko tietohallinnon toimintaan liittyen. Service Now:n tyytyväisyyskyselyllä mitataan palvelun tasoa asteikolla yhdestä kolmeen. Kysely toimitetaan satunnaisesti ratkaistun palvelupyynnön tai häiriöilmoituksen pyytäjälle sähköpostitse täytettäväksi. Lisäksi kysely antaa mahdollisuuden antaa kommentteja kyseiseen pyyntöön liittyen.

Haastateltavien mielestä asiakkailta ei ole tarpeeksi mahdollisuutta palautteiden antamiseksi eivätkä Service Deskin asiantuntijat saa tarpeeksi palautetta asiakkailta. Ongelmana ei niinkään ole palautekanavien toimimattomuus, vaan se ettei palaute ole kovin näkyvää. Usein annettu palaute raportoidaan vain ylemmälle johdolle eivätkä esimerkiksi asiantuntijat saa omaan käyttöönsä heidän työstä tulleita palautteita. Palautteista saatu arvosanojen keskiarvo on ainoa saatu palaute omaan työhön liittyen ja palaute tulee esille ainoastaan muutaman kerran vuoteen. Tämä toimintamalli ei anna palautetta henkilökohtaista kehittymistä varten. Usein ainoa konkreettinen palaute saadaankin suoraan asiakkaalta eikä se näin ollen kirjaudu mihinkään muistiin ja palautteen myöhempi käsittely on mahdotonta.

Service Deskin sisäisten toimien tehostaminen nähtiin haastateltavien näkemyksen mukaan olennaiseksi osaksi asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Erityisesti SLA-aikojen toteutuminen heijastuu suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yksi keino SLA-aikojen parantamiseen on pyyntöjen käsittelyn tehostaminen. Nopeaa toimintaa vaativat, mutta pienellä prioriteetilla olevat pyynnot voitaisiin ratkaista paljon nykyistä tehokkaammin. Usein näihin pyyntöihin liittyy henkilön käyttäjätiliä koskevia ongelmia, jotka estävät ainakin osittain työskentelyn. Kos-

ka kyseessä on kuitenkin yhtä henkilöä koskeva ongelma, katsotaan se prioriteetiltään matalaksi. Ongelma on kuitenkin käyttäjälle akuutti, joten tätä ”jonon ohi” työstämistä varsinkin loppukäyttäjää arvostavaa korkealle. Jotta tämä onnistuisi, vaatisi se henkilöltä aktiivista työjonojen tarkastelua ja kyseisten pyyntöjen tunnistamisen.

Toinen selkeä kehittämisen kohde on pyyntöjen kirjauksen parantaminen. Kirjauksista puuttuu usein tietoja tai ne kuvaavat huonosti itse ongelmaa. Kirjaukseen olisi hyvä kehittää standardoitu malli, jota noudatettaisiin joka kirjauksen yhteydessä. Tällä tavoin pyyntöjen lukeminen helpottuisi ja tarvittavat lisätiedot löytyisivät jokaisesta pyynnöstä. Pyyntöjen kirjaukseen liittyvää, asiakkaalle menevää, tiedotusta voisi kehittää. Asiakkailla on usein epätietoisuutta esimerkiksi siitä, mitä tietoja heiltä odotetaan pyyntöön liittyen tai missä tilassa pyynnön käsittely on.

Myös asiakkaiden tekemissä pyynnöissä ilmeni puutteita. Pyyntöjä tehdessä käyttäjällä tulisi olla selkeämpi ohjeistus siitä, mitä tietoja heidän tulee ilmoittaa. Esimerkiksi suoraan Service Deskille tulevista pyynnöistä puuttuu usein tiedot käyttäjän koneesta sekä asennuksien hyväksyntää koskevat esimiehen tiedot. Tietojen puuttuminen viivästyttää pyyntöjen käsittelyä. Mikäli tietoja ei ole kirjattuna pyyntöön, tulee asiantuntijan tehdä aiheesta erillinen kysely käyttäjälle sekä mahdollisesti myös hänen esimiehelleen.

#### 4.3 Kolmannen osapuolen toimijat

Lemminkäisellä on yhteistyötä useiden eri kolmansien osapuolien kanssa niin koti- kuin ulkomailla. Service Deskin asiantuntijat ovat yhteydessä heihin lähes päivittäin. Ongelmia tässä yhteydenpidossa aiheuttavat hyvin erilaiset toimintatavat. Toimintatavat vaihtelevat yrityksestä toiseen, eikä asiantuntijoilla ole selvyttä eri toimijoiden toimintatavoista tai prosesseista.

Koska ulkopuolisten tahojen käyttämät järjestelmät eroavat Lemminkäisen omista järjestelmistä, voi yhteistyön tekeminen olla hyvinkin vaikeaa. Ongelmia aiheuttaa ennen kaikkea se, ettei asiantuntijoilla ja kolmannen osapuolen toimijoilla ole täysivaltaisia mahdollisuuksia päästä kaikkiin järjestelmiin. Tämä luo osapuolten toiminnan välille sen, että jo perustoimintojen suorittaminen voi vaatia useamman välikäden käyttöä. Välikäsen käyttö palveluissa taas aiheuttaa ylimääräistä viivettä ongelman ratkaisuun. Pahimmassa tapauksessa koko pyyntö katoaa matkalla.

Muiden Lemminkäisen yksiköiden palveluiden välinen yhteistyö sujuu haastateltavien mielestä hyvin. Tosin yksiköiden toimintamalleissa on pieniä eroavaisuuksia johtuen työn erilaisesta laadusta. Sen sijaan tietohallinnon tiimien välistä toimintaa voisi kehittää, sillä tiedonkulku

on usein puutteellista. Service Deskille ei ilmoiteta tarpeeksi kattavasti uusista järjestelmistä tai niihin liittyvistä muutoksista ja näin ollen tuen tarjoaminen on vaikeaa muutoksien tullessa. Usein muutokset näkyvät vasta asiakkailta tulevana pyyntönä tai häiriöilmoituksina.

Ulkomailla olevilla kolmannen osapuolten toimijoilla ongelmat ovat samantyyppisiä. Verrattuna Suomeen, suurin ongelma on toimijoiden itse käyttämät ulkoiset palvelut. Hyvin suuri osa ulkomailla olevista toimittajista käyttää ulkopuolisia palveluja, joista Service Deskillä ei ole mitään tietoa tai olemassa olevaa dokumentointia. Tämä luo paitsi käytännöntason ongelmia, myös tietoturvariskejä, sillä kaikkien toimittajien järjestelmien ja toimintatapojen luotettavuudesta ei ole varmaa tietoa.

#### 4.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuloksista luotiin kehittämisehdotuksia sisältävä taulukko, johon on listattuna keskeiset kehittämistä vaativat asiat. Ehdotukset perustuvat luvun 4 tutkimustuloksista saatuihin tuloksiin. Taulukossa kehitysehdotukset on jaettu aihepiireittäin luvun 4 otsikointien mukaisessa järjestyksessä: asiantuntijoiden työ, ohjeistukset, uuden henkilön perehdytys, asiakastyytyväisyys sekä kolmannen osapuolen toimijat. Kehittämisehdotukset sisältävä taulukko on esiteltynä liitteessä 7. Seuraavassa tutustutaan parannusehdotuksien sisältöön aihealueittain aloittaen asiantuntijoiden työstä.

Asiantuntijoiden omaa työtä voitaisiin parantaa selkeyttämällä ja tarkentamalla toimintaprosessien kuvausta. Kuvauksista tulisi luoda yleistajuisia ja niiden tulisi kattaa kaikki Service Deskin toiminnot ja roolit.

Toimintojen selkeyttämiseksi Service Deskiin tarvittaisiin lisää erilaisia rooleja. Tarvetta olisi ainakin sisäisten prosessien kehityksestä vastaavalle niin Service Deskiin kuin käyttöoikeushallintaan. Kehityksestä vastaava keräisi kehitysehdotuksia tehtäviin liittyen ja raportoi tuloksista Service Deskin yhteisissä kokouksissa. Toinen selkeä tarvittava lisärooli olisi verkkoon asennettavien tulostinten asentaja, joka vastaisi asennustehtävistä Service Deskin osalta tai tekisi asennukset yhteistyössä työasematiimin kanssa.

Lisärooleihin liittyen vastuita voisi jakaa tasaisemmin Service Deskin henkilöille. Esimies voisi jakaa henkilöille uusia vastuualueita heidän omien mieltymysten ja taitojen mukaisesti. Lisävastuina tarvitaan erityisesti yhteyshenkilöitä, jotka ovat yhteydessä palvelin- ja tietoliikennetiimiin sekä kolmannen osapuolen toimijoihin esimerkiksi isojen virhetilanteiden sattuessa. Yhteyshenkilöt loisivat selkeän tavan toimia ja häiriötilanteissa lisätietojen saaminen olisi näin ollen keskitetymppää eikä usea henkilö selvittäisi samaa ongelmaa.

Ohjeistuksien osalta parannettavaa löytyi paljon. Ohjeistuksista kaivattiin selkeästi nykyistä standardoidumpia niin muodoltaan kuin sisällöltään. Toinen selkeä parannuksen kohde on ohjeiden saatavuuden kehittäminen; ohjeita ei ole keskitetty yhteen sijaintiin. Ohjeet voisi jatkossa keskittää Wiki-tyyppiseksi kokonaisuudeksi, jolloin kaikki ohjeistukset löytyisivät samasta paikasta. Ohjeiden löytäminen ja ylläpitäminen helpottuisi näin ollen huomattavasti. Ehdotuksena tuli myös ohjeiden liittäminen suoraan Service Now-järjestelmään, mikä olisi toki teknisesti huomattavasti vaativampi toteuttaa.

Toinen kehitysehdotus ohjeisiin liittyen on parhaiden käytäntöjen ottaminen osaksi toimintaa. Tämä loisi selkeän, yhtenäisen tavan hoitaa asioita tiimin sisäisesti ja muokkaisi Service Deskin toimintaa standardisoidumpaan suuntaan. Hyviä käytäntöjä tulisi myös kehittää ja kirjata ylös, jotta toiminnan jatkuvuus taattaisiin jatkossa. Raportoinnista ja kehittämisestä vastaisi lisärooleissa ehdotettu kehityksestä vastaava henkilö.

Uuden henkilön perehdytyksessä mentorointia voitaisiin parantaa perehdytyksen vaiheistuksen avulla. Mentorointi tulisi jakaa selkeisiin aihealuekohtaisiin osa-alueisiin. Osa-alueet pitäisivät sisällään esimerkkitapauksia ja tilanteita, joiden yhteydessä käytäisiin läpi tapaukseen liittyvät toimenpiteet ja ohjeistukset. Jotta tämä tilanne olisi mahdollinen, tulisi ohjeiden olla standardimuotoisia. Mentorointiin voisikin liittyä myös olemassa olevien ohjeistuksien tarkastaminen ja mahdollinen korjaaminen.

Mentoroitavalle tulisi luoda henkilökohtainen opetussuunnitelma. Suunnitelmassa käytäisiin viikoittaisella tasolla läpi jo opittuja asioita, kehittämisen kohteita sekä tulevia tehtäviä. Jotta opetussuunnitelma toteutuisi, vaatisi se myös palautteen keräämistä esimerkiksi viikoittaisien palaverien muodossa. Samassa yhteydessä nykyinen Service Desk saisi uuden henkilön tuottamaa palautetta ja kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

Service Deskin asiantuntijat kokivat saavansa asiakkailta liian vähän palautetta työhönsä liittyen. Palautejärjestelmää voisi kehittää siihen suuntaan, että palaute koskisi koko tiimin ohella myös itse asiantuntijoita. Tällä hetkellä saatava numeraalinen palaute ei kerro mitään siitä, mikä osa-alue kaipaisi kehitystä eikä se näin ollen palvele henkilökohtaista kehittymistä.

Jotta asiakastyytyväisyyttä saataisiin parannettua, tulisi palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten käsittelyä tehostaa. Toimintaa voisi tehostaa työjonojen paremmalla seuraamisella. Tällöin nopeaa toimintaa edellyttämät pyynnöt saataisiin nopeasti työn alle. Esimerkiksi samalle henkilölle kohdistuvat pyynnöt olisi tehokkaampaa hoitaa samassa yhteydessä eikä erikseen pyyntö kerrallaan.

Pyyntöjen kirjaukseen olisi saatava standardoidumpi malli. Jokaiseen pyyntöön merkittäisiin tällöin tietyt perustiedot, joiden avulla työn voi suorittaa ilman lisätietojen etsimistä. Tähän liittyen myös asiakkailla täytyisi olla selkeämpi malli pyyntöjen luomisesta. Palvelupyyntöjen tekemisen yhteydessä voisi olla ohjeistuksia siitä, mitä tietoja pyynnön toteuttamiseksi vaaditaan. Nykyisessä toimintamallissa esimerkiksi esimiehen tietoja ei usein ole saatavilla pyynnön yhteydessä.

Kolmannen osapuolien toimijoista olisi hyvä olla olemassa keskitetyt yhteystiedot. Yhteystiedoissa tulisi olla mainittuna myös osapuolta koskevat palveluajat ja yhteyshenkilöt. Myös Service Deskin puolella voisi olla määriteltynä yhteyshenkilö kolmannen osapuolten toimijoiden suuntaan. Hän saisi ensi käden tietoa esimerkiksi Service Deskiltä toimijoille päin osoitetuista pyynnöistä.

Viimeinen kehitysehdotus koskee Service Deskille tiedottamista. Hyvin usein tiedottaminen on puutteellista ja virhetilanteet ilmenevät vasta Service Deskiin tulevista puheluista. Tiedottamista voisi kehittää siihen suuntaan, että Service Desk saisi aina ensi käden tietoa järjestelmiin kohdistuvista vioista ja muutoksista. Myös projektien toteutumisesta ja vaikutuksista olisi hyvä saada enemmän tietoa. Tiedottaminen hoidettaisiin Service Deskin yhteyshenkilöille tai esimiehelle, kuitenkin niin, että kaikki asiantuntijat saisivat tiedon. Yhtenä vaihtoehtona olisi erillinen tiedostuskanava, jossa muutokset ja virhetilat ilmoitettaisiin.



#### 4.5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin palveluiden tuotteistamisen eri vaiheisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja Lemminkäisen Service Deskin työn laadun parantamiseksi tuotteistamisen avulla sekä selvittää Service Deskin tuotteistamisen taso opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä. Tavoitteena oli myös helpottaa uuden henkilön perehdytystä Service Deskin työhön.

Opinnäytetyö on jaettu erikseen teoria- ja tutkimusosioihin. Teoriaosuudessa käydään läpi työn kannalta keskeiset käsitteet sekä tutustutaan tuotteistamisen eri vaiheisiin. Tuotteistamisen vaiheista tutustutaan ensimmäisenä tuotteistamisen toteutuksen suunnitteluun, joka oli tutkimuksessa pääasiallisen tarkastelun kohteena. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin alan kirjallisuuden tuotteistamiseen liittyviä teoksia, Internet-sivustoja sekä Lemminkäisen sisäverkon dokumentteja.

Työhön liittyvä tutkimus suoritettiin toiminnallisena tapaustutkimuksena. Tutkimustuloksia kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden sekä avoimien kyselyiden avulla. Haastateltavina toimi Lemminkäisen Service Deskin IT-asiantuntijoita sekä heidän esimies. Tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä keskityttiin seuraaviin osa-alueisiin: asiantuntijoiden työ, ohjeistukset, uuden henkilön perehdytys, asiakastyytyväisyys sekä kolmannen osapuolen toimijat.

Tutkimustuloksissa käydään läpi haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta saatuja tuloksia. Tuloksien pohjalta mietittiin toiminnan kehitystä mahdollistavia toimenpiteitä. Erityinen kehitystä vaativa kohde oli Service Deskin työhön liittyvät ohjeistukset sekä Service Deskille tiedottaminen. Ohjeistuksia ei koettu tarpeeksi standardoiduiksi ja ohjeiden löytäminen oli vaikeaa; ohjeet sijaitsivat liian monessa eri paikassa. Uusien henkilöiden perehdytyksen ja työn aloittamisen kannalta ohjeistuksen parantaminen olisi jatkossa oleellisen tärkeää, jotta palvelun laatu pystyttäisiin pitämään korkealla. Myös muiden haastatteluteemojen kysymyksiin löydettiin paljon kehittämistä vaativia toimia. Erityisesti ulkomaan toimintojen lisääntyessä saattaa kolmannen osapuolen tekijöiden erilainen toimintamalli osoittautua tulevaisuuden haasteeksi Service Deskille.

Yleisesti ajatellen tuotteistamisen tasoa ja prosessien toimivuutta ei koettu vielä riittäväksi, jotta Lemminkäisen Service Deskin palvelua voisi kutsua täysin tuotteistetuksi. Esimerkiksi koko Service Deskin ulkoistamista pidettiin täysin mahdottomana ajatuksena nykyisellä tuotteistamistasolla.

Opinnäytetyö oli kirjoittajalle opettavainen, mutta pitkä urakka. Alun perin tarkoituksena oli tutkia aihetta koko Lemminkäisen tietohallintoa tutkien, mutta aihealue koettiin lopulta liian

laajaksi ja työ päätettiin rajata koskemaan ainoastaan Service Deskin toimintaa. Tarkoituksena työssä oli myös haastatella kolmannen osapuolien toimijoita, jolloin olisi tullut laajempi katsaus kokonaisuuteen. Ajan puutteen vuoksi kolmannen osapuolten haastatteluita ei kuitenkaan päästy toteuttamaan.

Toiminnallisuuden sijasta opinnäytetyö keskittyi enemmän teorian käsittelyyn. Työn pohjalta ei käynnistetty varsinaisia tuotteistamisen prosesseja, vaan tarkoituksena oli löytää kehittämisen kohteita mahdollisia jatkotoimenpiteitä ajatellen. Tuloksissa löydettiin paljon kehitettävää, mutta yleisesti haastateltavat asiantuntijat kokivat, että toimintaa on jo parannettu aikaisemmasta. Työn tulokset on luovutettu Lemminkäisen tietohallinnon käyttöön Service Deskin palveluiden kehittämiseksi.

## Lähteet

### Painetut teokset

Ala-Mutka, J & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. 4. painos. Riika: InPrint.

Järvinen, A. & Järvinen, P. 2011. Tutkimustyön metodeista. 2. painos. Tampere: Opinpajan kirja.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen 10. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tamminen, V. 2012. Tuotteistamisen taskukirja. Lahti: Velos Oy|Opin.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### Internet-lähteet

CxO Mentor Oy. 2009. Viitattu 17.3.2013.

<http://www.cxomentor.fi/mentoring>

Holopainen, O. 2013. ITIL. Viitattu 25.3.2013.

[http://www.itsmf.fi/index.php?k=17072&hakustr=itil#a\\_17072](http://www.itsmf.fi/index.php?k=17072&hakustr=itil#a_17072)

Jobstep.net. 2013. Viitattu 1.4.2013.

[http://www2.jobstep.net/modules/page/show\\_page.asp?id=B90462D0F96D44DC90A499E85A53A0B7&tabletarget=data\\_1&MENU\\_1\\_activeclicked=73AA5F210CB64D2E990DFE6D04B21C48&MENU\\_1\\_open=true&pid=38F4318A40734B9E90CA7EEEF59E0858&layout=jobstep\\_tietopalvelu](http://www2.jobstep.net/modules/page/show_page.asp?id=B90462D0F96D44DC90A499E85A53A0B7&tabletarget=data_1&MENU_1_activeclicked=73AA5F210CB64D2E990DFE6D04B21C48&MENU_1_open=true&pid=38F4318A40734B9E90CA7EEEF59E0858&layout=jobstep_tietopalvelu)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2006. Viitattu 24.3.2013.

[http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=62114&name=DLFE-1530.pdf](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=62114&name=DLFE-1530.pdf)

Korpela, J. 2007. Datatekniikka ja viestintä. Viitattu 25.4.2013.

<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/stand.html>

Lemminkäinen Oyj. 2013a. Viitattu 13.5.2013.

<http://www.lemminkainen.fi/Yhtio>

Lemminkäinen Oyj. 2013b. Viitattu 13.5.2013.

<http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Yritys/Historia/>

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009a. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=299>

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009b. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=297>

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009c. Viitattu 16.4.2013.

<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=301>

Pesonen, M. 2010. Viitattu 21.5.2013.

[http://www.helsinki.fi/teol/tdk/pdf/opiskelu/lomakkeet/Rekry/Marja%20Pesonen\\_mentorointiesitelm%C3%A4.pdf](http://www.helsinki.fi/teol/tdk/pdf/opiskelu/lomakkeet/Rekry/Marja%20Pesonen_mentorointiesitelm%C3%A4.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.4.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.4.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 29.5.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2013. Viitattu 25.4.2013.

[http://www.sfsedu.fi/www/fi/tietoa\\_standardeista/](http://www.sfsedu.fi/www/fi/tietoa_standardeista/)

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2011. Viitattu 13.4.2013.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232240773.html>

The APM Group Ltd. 2011. ITIL\_2011\_Finnish\_Glossary\_v1.0.pdf. Viitattu 29.5.2013.

[http://www.itiil-officialsite.com/InternationalActivities/ITILGlossaries\\_2.aspx](http://www.itiil-officialsite.com/InternationalActivities/ITILGlossaries_2.aspx)

VTT, 2009. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 31.5.2013. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Luostarinen, J. 2012. Liite 2.5.3 ICT\_Palvelutasot\_20110525. Viitattu 29.5.2013. Lemminkäinen Oyj.

## Kuvat

Kuva 1: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1996, 44.).....	18
Kuva 2: Palvelujen suunnitteluprosessin malli (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.) .....	19
Kuva 3: Markkinointisuunnitelma (Lehtinen & Niinimäki 2005, 64.) .....	20

## Liitteet

Liite 1: Tuotteistamisprosessin suunnittelun malli .....	40
Liite 2: Markkinoinnin sisäinen analyysi.....	41
Liite 3: SWOT - analyysi .....	42
Liite 4: Markkinointiohjelma .....	43
Liite 5: Haastattelukysymykset.....	44
Liite 6: Haastatteluiden vastaukset lyhennettyinä versioina .....	46
Liite 7: Kehittämissuhteet .....	53
Liite 8: Lemminkäisen Service Deskin palvelu- ja prioriteettitasot.....	56

Liite 1: Tuotteistamisprosessin suunnittelun malli

<b>1. Valmistelutyöt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täsmennä yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miksi organisaatio on olemassa?</li> </ul> </li> <li>• Löytyykö laatupolitiikkaa? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laatupolitiikan sanoma?</li> <li>○ Asiakasryhmät</li> </ul> </li> <li>• Perustarpeet ja odotukset <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palveluihin kohdistuvat vaatimukset</li> </ul> </li> <li>• Tuoteluettelon laatiminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Millaisia palveluja tuotetaan</li> </ul> </li> <li>• Yksikön kustannusrakenne</li> </ul>
<b>2. Tuotteiden muodostaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskeiset palvelu- ja työprosessit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ydinprosessien määrittely</li> </ul> </li> <li>• Yksittäiset palvelut/ palvelupaketit</li> <li>• Nykyisten palvelujen vertailu suhteessa yksikön perustehtävään <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Täyttyvätkö asetetut tarpeet ja vaatimukset?</li> </ul> </li> <li>• Keskeisten palveluiden palvelukuvaus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sisältö, käyttötarkoitus, hyödyt, resurssien määrä ja laatu</li> </ul> </li> <li>• Kustannukset</li> <li>• Pelkistetyn palveluluettelon luominen</li> </ul>
<b>3. Markkinointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukuvausten luominen. Esitteet käyttäjille ja muulle asiakaskunnalle</li> </ul>
<b>4. Seuranta ja arviointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hinta-laatusuhde</li> </ul> </li> </ul>



Liite 2: Markkinoinnin sisäinen analyysi

<b>1. Toimintafilosofia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation nykyinen toimintafilosofia</li> <li>• Missio ja toiminta-ajatus</li> <li>• Vastuut kehittämisestä</li> <li>• Markkinointistrategia</li> <li>• Palvelukonseptin rakenne</li> </ul>
<b>2. Asiakaskunta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tärkeimmät käyttäjät</li> <li>• Asiakkaiden luokittelu ja segmentointi</li> <li>• Käyttöfrekvenssit ja määrät</li> </ul>
<b>3. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saako organisaatio työnsä valmiiksi sovitussa ajassa?</li> <li>• Onko organisaatiolla laatujärjestelmää?</li> <li>• Onko asiakaspalvelun taso riittävä?</li> <li>• Miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua ja luotettavuutta?</li> </ul>
<b>4. Viestintä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisen ja ulkoisen viestinnän luonne ja laatu</li> <li>• Henkilöstön ihmissuhdetaidot</li> </ul>

Liite 3: SWOT - analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäiset		
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoiset		

Liite 4: Markkinointiohjelma

<b>1. palvelutuote</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minkälaisia asiantuntijapalvelutuotteita asiakkaat haluavat? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miten selvitetään asiakkaan tarpeet, halut ja odotukset?</li> </ul> </li> <li>• Miten laajaa palveluvalikoimaa on syytä tarjota?</li> <li>• Palvelujen räätälöintiaste?</li> <li>• Moduulien määrä?</li> <li>• Nykyinen ja tuleva laatutaso</li> <li>• Palveluiden takuut?</li> </ul>
<b>2. Saatavuus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä palvelujen saatavuus ja toimitusajat merkitsevät asiakkaalle?</li> <li>• Kuinka helposti palvelu on saavutettavissa?</li> <li>• Käytetäänkö palvelun välityksessä välikäsiä?</li> <li>• Miten aikataulujen pitävyys varmistetaan?</li> </ul>
<b>3. Ihmiset</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia työntekijöitä palkataan?</li> <li>• Millainen on eritasoisten asiantuntijoiden määrä ja määrällinen suhde?</li> <li>• Miten työntekijöitä koulutetaan?</li> <li>• Miten työntekijöiden palkitseminen järjestetään?</li> </ul>
<b>4. Fyysinen ympäristö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miltä asiakkaat ja henkilöstö haluavat palveluympäristön näyttävän?</li> <li>• Mitä signaaleja tarkkaillaan ja ohjataan?</li> </ul>
<b>5. Prosessi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minkälaisia palveluprosesseja asiakkaat ja henkilöstö haluavat? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miten tämä selvitetään?</li> </ul> </li> <li>• Mitkä ovat palvelun kehittämisen ja tuotteistamisen perusmenettelyt?</li> <li>• Mikä on tekniikan ja automaation rooli palvelutuotannossa?</li> <li>• Mikä on asiakkaan rooli prosessissa?</li> <li>• Laadunvalvontatoimet?</li> </ul>

## Liite 5: Haastattelukysymykset

Onko Service Deskin toiminta tarpeeksi hyvin ohjeistettua? Ovatko ohjeet standardimallisia ja yksiselitteisiä? Löytyykö toimintoja, joita ei ole ohjeistettu lainkaan?

Onko ohjeiden löytäminen helppoa ja löytyvätkö kaikki ohjeet samasta paikasta?

Löytyykö Service Deskin työstä paljon opittua tietoa, jota ei ole dokumentoitu? Tulisiko kyseisen tieto dokumentoida?

Onko Service Deskin toiminta ohjeistettu ja tuotteistettu sille tasolle, että esimerkiksi henkilöstön ulkoistaminen ei vaikuttaisi palvelun laatuun merkittävästi?

Näetkö mahdolliseksi, että koko Service Deskin henkilöstö voitaisiin vaihtaa kerralla ja uusi henkilöstö voisi aloittaa toiminnan sujuvasti olemassa olevaan ohjeistukseen perustuen? Mahdollisia ongelmia?

Voiko uusi henkilö oppia Service Deskin työskentelyn pelkästään Lemminkäisen Intranetistä löytyvän ohjeistukseen tukeutuen?

Näkisitkö hyödylliseksi uudelle henkilölle suunniteltavan kattavan perehdyttämisohjelman?

Koetko, että olet saanut tehtävääsi tarpeeksi hyvän koulutuksen/ perehdytyksen? Mitä olisit toivonut lisää?

Onko Service Deskin ja ulkoisten toimittajien toiminta tarpeeksi yhtenäistä? (toimintamalli samanlainen) Entä ulkomailla olevien yksiköiden osalta? Mitkä ovat isoimmat ongelmat?

Näetkö Service Deskin palvelut täysin erillisinä toimina muihin tukipalveluihin nähden? Jos näet, onko muiden tukipalvelujen toimintatapa yhtenäinen tietohallintoon nähden?

Minkä näet Service Deskin suurimpana ongelmana palvelujen sujuvuuden kannalta?

Onko Service Deskin toiminta roolitettu tarpeeksi selkeästi? Tarvittaisiinko erilaisia rooleja lisää? Mitä rooleja?

Onko asiakkaalla tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun laatuun? Saadaanko palvelun laadusta tarpeeksi palautetta?

Onko palvelua kehitetty/ oletko henkilökohtaisesti kehittänyt asiakkaalta saadun palautteen pohjalta?

Koetko, että sinulla on mahdollisuus omilla toimillasi kehittää palvelua/ antaa ideoita palvelun kehittämiseksi?

Liite 6: Haastatteluiden vastaukset lyhennettyinä versioina

**Onko Service Deskin toiminta tarpeeksi hyvin ohjeistettua? Ovatko ohjeet standardimallisia ja yksiselitteisiä? Löytyykö toimintoja, joita ei ole ohjeistettu lainkaan?**

Service Deskin toiminta on 80% ohjeistettua. Ohjeet ovat pääsääntöisesti standardimallisia ja melko yksiselitteisiä. Löytyy sellaisia toimintoja joita ei ole ohjeistettu eikä niistä ole prosessikuvia/standardimallia

Eivät ole standardimallisia muutoin kuin joskus kirjepohjan osalta. Tosin tämä on kai muuttumassa. Suhteellisen yksiselitteisiä ovat. Prosessikuvauksia ei ole juurikaan. Sovelluksia on niin paljon, että osa on jäänyt dokumentoimatta hyvistä yrityksistä huolimatta. Perustoiminta alkaa opastettuna, jolloin kirjallisten ohjeiden merkitys on vähäisempi, kunhan opastaja osaa asiat.

Ohjeistettu kyllä on mutta ei koviin hyvin. Ne ohjeet mitä on meillä, ovat hyvät (standardimalliset ja yksiselitteiset). Kyllä niin isossa firmassa on toimintoja mitä ei ole ohjeistettu lainkaan.

Ohjeistukset ja dokumentaatio on mennyt parempaan suuntaan. Aina löytyy juttuja, joita ei löydy kiinteistä dokumenteista. Tämän takia tikettien ratkaisu-kenttä on hyvä täyttää huolellisesti.

**Onko ohjeiden löytäminen helppoa ja löytyvätkö kaikki ohjeet samasta paikasta?**

Suuri osa löytyy infrasta, mutta verkkolevyillä ohjelmien asennuskansioissa on myös tavaraa. Lisäksi ohjeita on pirstottu infraan eri paikkoihin (sis. dokumentit, sovellusten dokumentaatio, SD:n kansio, muitten tiimien kansiot).

Jonkunlainen Wiki tyyppinen ratkaisu olisi mielestäni ollut parempi kuin sovellusdokkareitten kerääminen omiin kansioihinsa intrassa. Ohjeiden löytäminen on usein hankalaa vielä pitkän ajan kuluttuakin.

Melko lailla. Kätevämpää tosin olisi, jos SD:n tarvitsemat ohjeet olisivat palveluportaalin yhteydessä ja niitä löytyisi samalla haullla kuin tikettejä.

**Löytyykö Service Deskin työstä paljon opittua tietoa, jota ei ole dokumentoitu? Tulisiko kyseinen tieto dokumentoida?**

Löytyy. Tämän tiedon dokumentointi on hankalaa, sillä kyseinen tieto voi olla vain pienen ki-  
kan tietäminen. Samoin näiden keräminen ja järjestäminen yhteen paikkaan olisi ongelmallis-  
ta

Paljon tietoa tulee keskusteluista muitten tiimien asiantuntijoiden ja sd:n veteraanien kaut-  
ta. Työn kautta oppii niksejä joita kukaan tuskin on koskaan dokumentoinut tai osaisi doku-  
mentoidakaan.

Johtuen verkon ja yhteystapojen monimuotoisuudesta verkkoyhteyksien ja käyttäjätilien  
käyttäytyminen vaihtelee, ja on opittava käytännössä, ei ole dokumentoitua tietoa. Parhaat  
käytännöt voisi toisaalta tallentaa, mutta usein tulee taas tilalle parempi toimintatapa, ja  
olisi turha jäädä jonkin vanhentuneen kirjallisen ohjeen varaan.

Ei kaikkea ole järkevää dokumentoida, usein kaikenlaisista väliaikaisista hikoista ja kahnauk-  
sista selviää tiimin sisäisen hiljaisen tiedon avulla.

**Onko Service Deskin toiminta ohjeistettu ja tuotteistettu sille tasolle, että esimerkiksi henkilöstön ulkoistaminen ei vaikuttaisi palvelun laatuun merkittävästi?**

Mikäli henkilöstö ulkoistettaisiin normaalin irtisanomisajan puitteissa eli tästä hetkestä kuu-  
kausi eteenpäin, seuraisi täysimääräinen kaaos. Lemminkäisellä käytössä niin paljon sovelluk-  
sia ja järjestelmiä, että kaiken oppiminen ja järjestelmien sidonnaisuuksien tunnistaminen  
vie aikaa. Usein vianselvitys vaatii toimia tai konsultaatiota muista tiimeistä, jolloin on hyvä  
että koko tietohallinto on saman katon alla. Myös ”kentältä” on hyvä tuntee yhteyshenkilöitä  
ja sidosryhmien (mm. heta, tahto) asiantuntijoita. Vanhat, itse koodatut sovellukset vaativat  
omat ylläpidolliset niksinä. Alustoja on paljon.

Käytännössä verkko on niin moninainen ja sovelluksia niin paljon, että välittömän ratkaisun  
saantiprosentti pienenesi merkittävästi. Ohjeistuksen omaksuminen vie aikaa, ja tapahtuu  
parhaiten Service Deskin sisällä vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa.  
Kyllä on ohjeistettu.

Hankala kuvitella että ulkoistaminen olisi muutenkaan tämän kokoisessa palvelukeskuksessa  
järkevää. Muuttuvaa tietoa on paljon ja roolien venyminen rutiinihommista asiantuntijajut-  
tuihin lisää työn kiinnostavuutta.

**Näetkö mahdolliseksi, että koko Service Deskin henkilöstö voitaisiin vaihtaa kerralla ja uusi henkilöstö voisi aloittaa toiminnan sujuvasti olemassa olevaan ohjeistuksiin perustuen? Mahdollisia ongelmia?**

On mahdollista, mutta seuraukset tulisivat olemaan melkolailla katastrofaaliset asiakkaiden ja liiketoiminnan näkökulmasta. Perustietotekninen tuki koneille varmasti onnistuisi uudelta henkilöstöltä, mutta järjestelmiin liittyvä osaaminen olisi hukassa.

Uusi henkilö voi aloittaa helposti puhelintuessa jo olemassa olevien ohjeistuksien ja aiemman teknisen koulutuksen pohjalta. Muutama kuukausi puhelinvastaaajana antaa jo hyvin valmiuksia toisen tason asiantuntijuuteen. Pelkästään olemassa olevan ohjeistuksen pohjalta tehokas SD työskentely Lemminkäisellä ei kyllä varmasti onnistuisi. SD työskentely on paljon muutakin kuin asiakaspalvelua ja teknistä osaamista.

Aikaa toiminnan sujuvaksi saattamiseen saisi varata kuukausia kokonaan uudella miehityksellä. Kaiken opiskelu pitäisi aloittaa alusta, ja sisäinen mentorointi ei toimisi.

Yhtiökauppojen seurauksena konsernissa on paljon päällekkäisiä ja poistuvia järjestelmiä, joita ei voida ajaa alas, mutta joiden dokumentointiinkin ei kannata käyttää kuukausitolkulla aikaa. Osa uusista järjestelmistä varmaan toimisi ongelmitta.

**Voiko uusi henkilö oppia Service Deskin työskentelyn pelkästään Lemminkäisen Intranetistä löytyvän ohjeistukseen tukeutuen?**

Ohjeet Service Now:n käyttöön tulivat suoraan esimieheltä, joten ei ole tietoa onko Service Now:n käytöstä riittävät ohjeet. Muuten työn voi oppia vain kuuntelemalla asiakkaita puhelimessa, mutta tällöin prosessi on tuskainen ja hidas - siis ilman mentorointia. Kyllä niiden avulla n. 70 % tapauksista pärjää.

**Näkisitkö hyödylliseksi uudelle henkilölle suunniteltavan kattavan perehdyttämisohjelman?**

Näen sen hyödylliseksi. Tähän tulisi suunnitella itse SD perehdyttämisohjelma. Nykyinen yleinen perehdyttämissuunnitelma on vain yleisellä tasolla.

Näen, mutta paras perehdytys on puhelintuki, sosiaalisuus ja terve uteliaisuus yhdistettynä alan koulutukseen.

Kyllä se oli hyödyllistä minkä esimies opetti, ja sai seurata toisen työntekijän toimia ennen omaa varsinaista työn aloitusta. Eli perehdytysohjelma on ehdottoman tarpeellinen.



Kyllä olisi hyödyllinen perehdyttämisohjelman

Dokumentaatiolla pääsee pitkälle, loput oppii töitä tekemällä. Teoriaopetuksessa tällaista työtä on mielestäni hankala oppia, tärkeää on kollegoiden avuliaisuus ja kyky oma-aloitteiseen tiedonhakuun kaikista mahdollisista lähteistä.

**Koetko, että olet saanut tehtävääsi tarpeeksi hyvän koulutuksen/ perehdytyksen? Mitä olisit toivonut lisää?**

Vierihoidon puhelinveteraanin kanssa oli hyvä. Alussa oli vaikeaa löytää tietoa verkkolevyiltä ja intrasta, mutta tilanne on sittemmin vähän parantunut. Silti olisin toivonut jonkunlaista wiki-tyyppistä ratkaisua SD:n käyttöön. Vieläkin tieto tuntuu olevan sirpaleina pitkin verkkoa. Yrityksen ja SD:n käytäntöjä on vaikea oppia muutoin kun tekemällä.

Mentorointi step-pointit olisi hyvä kehittää, että olisi aikataulu jonka mukaan palattaisiin mentorin kanssa viikon - parin välein osaamistilannepalaveriin, johon mentoroitava listaisi mukaan sen mistä tarvitsee lisätietoa. Lisäksi mentori voisi tarkistaa työkalujen ja resurssien käyttöönottoasteen ja hyvien käyttötapojen osaamista. Mentorilla voisi olla nippu avaincaseja, jotka käytäisiin läpi, että kun ei tiedetä tätä ja tätä, niin mistä hakemistosta lähdetään ohjedokumentti hakemaan jne. Edellä kuvailtu perehdyttämismalli toimi itselleni hyvin.

**Onko Service Deskin ja ulkoisten toimittajien toiminta tarpeeksi yhtenäistä? (toimintamalli samanlainen) Entä ulkomailla olevien yksiköiden osalta? Mitkä ovat isoimmat ongelmat?**

Toimintamalli vaihtelee melkein jokaisen ulkoisen toimittajan kohdalla.

Jotkut ulkoiset toimittajat ovat hioneet prosessejaan aika paljon pidempään kuin Lemminkäinen, ja sen huomaa esim. appelsiinin kanssa. Sitten on noita pikkuputiikkeja joiden kanssa ei toiminta vaan osu yksiin. Esimerkkinä redicom (liitepalvelu), joiden käytös ihmetyttää joka kerta. Miksi näiltä on edes ostettu palveluita? Tai miten on mahdollista, että koko lemminkäisen työasemavarmistus on kolme kuukautta käytännössä toimintakelvoton, eikä sd:llä ole keinoja vaikuttaa asiaan?

Ulkomaisten yksiköiden kanssa on omat toiminnot. Heillä on omia palveluntarjoajiaan, omia koneitaan, puhelimiaan yms. Tuen antaminen on välillä todella hankalaa. Tietoturvariskejä vilisee silmissä. Ihmisiä ei saa kiinni. Toivottavasti tämä muuttuu KV projektien myötä.

Ei ole vielä paljoa tietoa useampien ulkoisten toimittajien kanssa toiminnasta. SD:llä ei taida olla tietoa kustakin sovelluksen tai (laitteen toimittajasta - on kyllä puhelinnumero -Excel -

taulukko), eikä voimassa olevia tukitasoja, vasteaikoja ole ehkä? Kirjattu mihinkään yhteen paikkaan? Joten varsinkin sovelluskohtaisen neuvonnan saatavuus ei ole tiedossa.

Service Deskin ja ulkoisten toimittajien toiminta ei ole tarpeeksi yhtenäistä. Ja ulkomaila asiat ovat ihan erilaiset.

Ulkoisten toimittajien työ ei kyllä integroidu meidän käytäntöihin kovin hyvin. Työtavat tosin ovat onneksi kaikissa vastaavissa teknisissä hommissa hyvin samankaltaisia, joten viestintää on helppo tulkita.

**Näetkö Service Deskin palvelut täysin erillisinä toimina muihin tukipalveluihin nähden?  
Jos näet, onko muiden tukipalvelujen toimintatapa yhtenäinen tietohallintoon nähden?**

Kyllä ne palvelut aika hyvin ovat limittyneet palvelukeskuksen muihin tukipalveluihin. Toimintatavat eivät ole ehkä ihan yhtä yhtenäiset, mikä johtuu varmaan pitkälti erilaisesta työn tahdistasta/temposta. SD tarvitsee usein nopeasti ratkaisuja. Tuntuu, että tikettijärjestelmän käytössä olisi joillain tietohallinnon henkilöillä paljon petrattavaa. Lisäksi jo ennalta mainittu ongelma on se, ettei muilla tiimeillä ole aikaa sd:n ongelmille.

Ei ole täysin erillinen, koska tietoa kulkee molempiin suuntiin. Tosin meidän asiantuntija- ja suunnittelutahojen osalta ITIL-käytäntö on selkeästi vielä hieman hakusessa.

**Minkä näet Service Deskin suurimpana ongelmana palvelujen sujuvuuden kannalta?**

Suurin ongelma sujuvuuden kannalta on uusien palveluiden / sovellusten liittäminen Service Deskin tuen piiriin ilman minkäänlaista ohjeistusta, koulutusta taikka tietoa itse siirrosta. Kaikilla pitäisi olla suurin piirtein yhtäläinen tekninen osaaminen. Sooloilua ei pitäisi olla. Palvelun laadun pitäisi olla tasaista. SD:n sovituista vastuista pitää pitää kiinni, eli esim. puhelintikettejä ei pitäisi löytyä SD:n jonoista. Jos yksi SD:läinen auttaa käyttäjää puhelimen varmuuskopioinnissa tai käyttämisessä, ja käyttäjä kertoo asiasta kaverilleen, niin kohta ollaan tilanteessa jossa käyttäjät joko soittavat suoraan tälle avulialle aatulle, tai odottavat tukea koko sd:ltä ja närkästyvät kun eivät sitä saa.

Yhteistyötä muitten tiimien asiantuntijoitten kanssa pitäisi kehittää. Monesti tuntuu siltä, ettei muilla tiimeillä ole aikaa SD:n ongelmille, jolloin tulee näitä vuoden mittaisia tilien lukitusongelmia yms. Usein sähköpostitse tai lyncin välityksellä laitettuun kysymykseen ei edes tule vastausta.

Haasteet: Toimintaympäristön moninaisuus. Toimiva kommunikaatio tiimin sisällä ja suhteessa toisiin tiimeihin. Sopiva joustavuus jatkuvalle kehitykselle.

Ehkä eniten parannettavaa on tiedonkulussa suunnittelu- ja projektiporukoiden ja meidän välisessä kommunikaatiossa. Tämä on ehkä jopa hieman heikentynyt kun ollaan siirrytty kohti ITIL-mallia ja erillisiä asiantuntija- ja palvelutiimejä.

**Onko Service Deskin toiminta roolitettu tarpeeksi selkeästi? Tarvittaisiinko erilaisia rooleja lisää? Mitä rooleja?**

Mielestäni roolijako on selkeä. Meillä on Käyttöoikeushallinta sekä SD. Uutena roolina näkisin tulevaisuudessa kehitysvastaavan. Sekä SD:lle että Käyttöoikeushallinnalle oma henkilö joka perustoimensa ohella vastaa tiimin kehityksestä. Eli saa raportteja käyttöönsä, pitää palaveria, tekee suunnitelmia uusista prosesseista yms jne.

Esimiehen vastuutehtäviä voisi jakaa myös SD:lle. Esim. Ulkoisille toimittajille kuten Appelsiini ja IBM voisi antaa SD:ssä oman vastuuhenkilön, joka tekisi tiketit ja hoitaisi yhteydenpidon siihen suuntaan. Kaiken ei tarvitse olla SD:n esimiehen harteilla.

SD:lle on muodostunut omia rooleja työntekijöiden omien kiinnostuksen kohteitten, aiempien töiden/työpaikkojen ja muitten vastuitten johdosta, esim. tietoliikenne, JAVA asennukset/valohoito, työasemat.

Tarvittavat lisäroolit:

- Tulostinasentaja?, keskittyy ensisij. Tulostinasennuksiin, toissijaisesti muuhun
- Palvelinyhteyshenkilö?, viestii SD-Palvelimet välillä
- Tietoliikenneyhteyshenkilö?

Service Deskin toiminta roolitettu tarpeeksi selkeästi, rooleja on ihan riittävästi, koska SD on aika pieni. Jonomanageroinnin merkitystä en ole koskaan täysin ymmärtänyt, koska kyllä meidän pitäisi tietää, mille tiimille mikin keikka kuuluu.

Mielestäni työn mielekkyyden näkökulmasta töitä ei tämän kokoisessa tiimissä edes kannattaisi pirstoa kauhean pieniin osiin. Ei kenenkään mielestä ole varmaan mielekästä aukoa pelkkiä käyttäjätulokuituksia 40 tuntia viikossa. Tämä näkökulma pitäisi mielestäni huomioida myös palveluita kehitettäessä.

**Onko asiakkaalla tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun laatuun? Saadaanko palvelun laadusta tarpeeksi palautetta?**

Mielestäni ei ole. Nyt saadaan, kun saimme tietää että asiakkaat ovat vastanneet ratkaistujen työpyyntöjen tyytyväisyyskyselyihin ja sitä kautta saaneet tietää kehitysehdotuksia.

En osaa sanoa. Itse olen nähnyt palautteita ensimmäisen kerran n. 2vkoa sitten.

On, kertovat mikä toimii huonosti, ja kehuvat joskus. On myös ServiceNow:n palautesysteemi. Palautekanavat tuntuvat toimivan ihan hyvin.

**Onko palvelua kehitetty/ oletko henkilökohtaisesti kehittänyt asiakkaalta saadun palautteen pohjalta?**

Olen luonut yhden sisäisen prosessin kentältä tulleen palautteen pohjalta. Muuten kaikki kehittäminen on tullut sisäisten tarpeiden huomaamisesta. SD kerää asiakkailta tullutta palautetta/kehitysehdotuksia, ja niitä sovelletaan käytäntöön.

Olen laittanut tiimipäällikölle palautetietoa. Olen pyrkinyt toimimaan toiveiden mukaisesti kun mahdollista. Olen pyrkinyt tekemään lisätietokysymyksiä ja laittamaan asioita eteenpäin kun mahdollista, etteivät tiketit jumitu. Olen pyrkinyt ratkaisemaan tiketit puhelimesa jos suinkin mahdollista. Asiakastytyväisyyttä saadaan nopealla vasteella salasana- ja muissa käytön estävissä kysymyksissä, joten niiden poimiminen ja ratkominen 'jonon ohi' puhelinvuorossa ollessa on järkevää.

Palautetta käydään läpi tiimin palaverissa jne., eli kyllä se ainakin huomioidaan.

**Koetko, että sinulla on mahdollisuus omilla toimillasi kehittää palvelua/ antaa ideoita palvelun kehittämiseksi?**

Otan palautteita ja ideoita vastaan ja kehitän toimintaamme sen pohjalta. Esimies ja työkaaverit kuuntelevat kehitysehdotuksia, ja kehityskelpoiset ja toteutettavissa olevat ehdotukset otetaan käyttöön nopeasti. SD:n ulkopuolelle ulottuvat ehdotukset ovat sitten oma lukunsa. Jokainen SD:ssä kehittää jatkuvasti palvelua joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Jos tiketit tehdään niin pitkälle kuin kussakin tilanteessa mahdollista, kirjataan tarvittavalla tarkkuudella ja tietosisällöllä, osoitetaan oikein ja hankitaan tarvittavaa lisätietoa, niin työ kehittyy. Ideoita on mahdollisuus esittää. Ilmapiiri on meillä mielestäni aika avoin ja kannustava.

Liite 7: Kehittämis ehdotukset

<p><b>1. Asiantuntijoiden työ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service Deskin toimintaprosessien tarkemmat kuvaukset <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yleistajuiset prosessikuvaukset perustoiminnoista</li> </ul> </li> <li>• Sisäisten roolitusten parantaminen ja lisäroolit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sisäisten prosessien kehityksestä vastaava Service Deskille ja käyttöoikeushallinnalle</li> <li>○ Tulostinasennuksista vastaava (verkkoon asennukset)</li> </ul> </li> <li>• Vastuiden jakaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lisävastuita omien kiinnostusten kohteiden mukaan</li> </ul> </li> <li>• Yhteyshenkilöt Service Deskissä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palvelin- ja tietoliikennetiimi</li> <li>○ Kolmannen osapuolen toimijat</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2. Ohjeistukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardimalliset ohjeet kaikista ohjelmista <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wiki-tyyppinen ohjeluettelo</li> </ul> </li> <li>• Ohjeiden keskittäminen yhteen sijaintiin</li> <li>• Ohjeet palvelupyyntöjärjestelmän (Service Now) yhteydessä</li> <li>• Parhaat käytännöt osaksi yleistä toimintaa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yhtenäinen, standardoitu, tapa toimia</li> <li>○ Hyvien käytäntöjen kirjaaminen ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raportointi kehityksestä vastaavalle</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3. Uuden henkilön perehdytys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoroinnin vaiheistus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esimerkkitapaukset ja -tilanteet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ohjeistuksien läpikäynti ja korjaaminen</li> </ul> </li> <li>○ Viikoittainen aikataulutus</li> </ul> </li> <li>• Perehdytettävän oman aktiivisuuden korostaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Henkilökohtainen opetussuunnitelma</li> <li>○ Ohjeistuksiin perehtyminen omatoimisesti</li> </ul> </li> <li>• Palautteen antaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Palautepalaverit</li> <li>○ Mentoroitavan listaus kehittämistä vaativista asioista <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omat kehittämistarpeet</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

- Service Deskin toiminnan kehittäminen

#### 4. Asiakastyytyväisyys

- Asiakaspalautetta saatava suoraan asiantuntijoille
  - Palautejärjestelmän kehittäminen
- Palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten tehokkaampi käsittely
  - Samaan prioriteettiluokkaan kuuluvien pyyntöjen käsittely tehokkaammaksi
    - Työjonojen seuraaminen
    - Kiireellisemmät tapaukset käsittelyyn
  - Lisätietoja pyyntöjen tilasta käyttäjälle
    - Pyyntöihin tehdyt muutokset on kirjattava tarkemmin
  - Samalle henkilölle kohdistuvien pyyntöjen käsittely samassa yhteydessä
    - Esimerkiksi saman puhelun aikana
- Palvelupyyntöjen ja häiriöilmoitusten standardoitu malli
  - Pyyntöjen kirjaukset yhtenäiseksi
  - Välttämättömät lisätiedot on kirjattava pyyntöön
    - Selkeä kuvaus ongelmasta tai pyynnöstä
    - Käyttäjän tai yhteyshenkilön yhteystiedot
    - Käyttäjän koneen perustiedot
- Parannellut ohjeet käyttäjille pyyntöjen tekemistä varten
  - Ohjeistus Lemonin IT-portaalin yhteyteen
  - Pyyntöjen vaatimat tarpeelliset tiedot kirjattava
    - Konetiedot
    - Asennettavan ohjelman tarkka nimi ja versio
    - Käyttöoikeuspyyntöihin tarkat tiedot, mitä oikeuksia tarvitaan
    - Esimiehen tiedot pyynnön hyväksyntää varten

#### 5. Kolmannen osapuolen toimijat

- Yhteystiedot sisältävä taulukko kolmannen osapuolen toimijoista
  - Yleiset tiedot sovelluskohtaisesti
  - Toimijoiden omat palvelutasot (vasteajat)
  - Service Deskin vaikutusmahdollisuuksien parantaminen
    - Tieto pyyntöjen edistymisen tilasta
  - Yhteyshenkilöt toimijoiden suuntaan

- Service Deskille tiedottaminen muiden ryhmien toimesta
  - Uudet järjestelmät ja niihin liittyvät ohjeistukset
  - Muutoksiin liittyvä tiedottaminen
  - Järjestelmien akuuttien häiriöiden ilmoittaminen ensi tilassa  
Service Deskille
  - Projekteihin läpinäkyvyyttä
    - Tiedot projektien valmistumisesta ja vaikutuksista  
Service Deskin toimintaan

Liite 8: Lemminkäisen Service Deskin palvelu- ja prioriteettitasot

Lemminkäisen Service Deskin palvelutasot
<ul style="list-style-type: none"><li>• Palveluaika työpäivinä 8-16 (Suomen aikaa).</li><li>• Vähintään 80 % puheluista vastataan, odotusaika enintään 45s.</li><li>• Service Desk ratkaisee vähintään 80 % kaikista Service Deskille tulleista tapahtuma/ palvelupyynnöistä (ei sisällä fyysisiä toimenpiteitä edellyttäviä palvelupyyntöjä mm. laitteiden siirrot ja asennukset).</li><li>• Laajoista häiriöistä tiedottaminen aloitetaan &lt; 1 h siitä, kun häiriö-ilmoitus on saapunut Service Deskiin.</li></ul>
Lemminkäisen Service Deskin prioriteettitasot
<ul style="list-style-type: none"><li>• Matala, jolloin vasteaika on 32h ja ratkaisuaika 160h.</li><li>• Normaali, jolloin vasteaika on 8h ja ratkaisuaika 32h.</li><li>• Korkea, jolloin vasteaika on 2h ja ratkaisuaika 16h.</li><li>• Kriittinen, jolloin vasteaika on 1h ja ratkaisuaika 8h.</li></ul>